ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

1130, rue Pender Ouest, bureau 1000
Vancouver (C.-B.) V6E 4A4
604-666-6771
www.ppa.gc.ca

PPA

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

2018 À 2022

Comprend les volets suivants :
BUDGET D'EXPLOITATION
2018
BUDGET D'IMMOBILISATIONS
2018

Vision

Être un chef de file mondial du pilotage maritime

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2018 À 2022

TABLE DES MATIÈRES

Page

1. Sommaire 1

2. Mandat, profil de l'entreprise et gouvernance 3

2.1 Mandat 3
2.2 Profil de l'entreprise 3
2.3 Pouvoirs 3
2.4 Objectifs généraux 4
2.5 Énoncé de vision 4
2.6 Énoncé de mission 4
2.7 Valeurs organisationnelles 4
2.8 Profil de l'Administration de pilotage du Pacifique 5
2.9 Description des activités 5
2.10 Gouvernance de l'Administration 9
2.11 Structure organisationnelle de l'Administration 12
2.12 Stations d'embarquement et bureaux 13
2.13 Bateaux-pilotes 13
2.14 Politiques gouvernementales et lois applicables 14
2.15 Gestion des risques organisationnels 14

3. Situation financière, enjeux stratégiques et environnement 21

3.1 Évaluation du rendement financier de 2016 21
3.2 Évaluation du rendement financier pour la première moitié de 2017 25
3.3 Analyse du milieu commercial externe 28
3.4 Finances – Ajustement du tarif pour 2017 et 2018 33
3.5 Inflation 34
3.6 Taux d'intérêt 35
3.7 Consultations régulières avec les intervenants 35

4. Objectifs, stratégies et évaluations du rendement 36

4.1 Objectifs stratégiques 36
4.2 Évaluation des objectifs stratégiques pour 2016 37
4.3 Principaux indicateurs de rendement 41
4.4 Commentaires sur le budget de fonctionnement de 2018 à 2022 44
4.5 Fiabilité des prévisions établies dans le plan d'entreprise 48

5. Renseignements sur la rémunération et les relations de travail 48

5.1 Ressources en personnel 48

5.2 Conventions collectives 49
5.3 Remplacement et formation des pilotes 49
5.4 Entente de services de pilotage avec la BCCP 52
5.5 Hypothèses clés pour la période de planification 52
5.6 Avantages sociaux des employés 52

6. Orientation du gouvernement 54

7. Appui des politiques gouvernemen[illegible] 55

8. États financiers du plan d'entreprise 57

8.1 État des résultats d'exploitation 57
8.2 Bilan 58
8.3 État des flux de trésorerie 60
8.4 État des dépenses en immobilisations 61

9. Rapports d'incident 63

10. Ressources humaines 64

11. Budget d'immobilisations de 2018 64

11.1 Commentaires sur le budget d'immobilisations de 2018 64
11.2 Commentaires sur le budget d'immobilisations de 2019 à 2022 64

12. Approbations et restrictions en matière d'opérations 65

12.1 Vérificateur général du Canada 65
12.2 Audit interne 65
12.3 Approbations du ministre des Finances 66
12.4 Sommaire du plan d'emprunt 67
12.5 Politique de placement 68

13. Mise en œuvre du décret sur les voyages et l'accueil 68

14. Attestation du dirigeant principal des finances 69

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2018 À 2022

1. Sommaire

En 2016, l'Administration de pilotage du Pacifique (APP) a dû relever des défis sur de nombreux fronts. L'industrie maritime que nous servons a été confrontée encore une autre année à des problèmes persistants de surcapacité, de perspectives limitées pour le transport des marchandises et de taux historiquement bas de fret et d'affrètement. Ces conditions économiques difficiles ont eu des répercussions directes sur l'APP et nous ont poussé à trouver des moyens pour garder nos coûts au minimum, tout en maintenant notre bilan de classe mondiale en matière de sécurité.

À l'issue de négociations avec notre partenaire stratégique BC Coast Pilots Ltd. (BCCP), nous avons convenu de dégager un bénéfice de plus d'un million de dollars dont pourrait bénéficier l'industrie du transport maritime. Il s'agit d'une remise en question d'une entente préalablement passée par BCCP. Ce partenaire a compris les difficultés que traversait l'industrie et tenait à faire sa part, sachant qu'il est dans l'intérêt de tous de garder l'industrie en santé.

Nous sommes fiers d'avoir collaboré avec toutes les parties intéressées et représenté avec succès les divers intérêts de l'industrie en 2016. Nous avons convenu de travailler ensemble et avons bâti un modèle perfectionné de planification du trafic, des résultats financiers et des effectifs, qui va guider les décisions futures en ce qui concerne le personnel et qui servira à traiter directement l'exposition financière de l'Administration aux fluctuations de l'approvisionnement en pilotes. Le même modèle a été utilisé pour obtenir que l'industrie soutienne le tarif de 2017 afin d'éliminer l'objection dont faisait l'objet le supplément que nous proposions pour l'exercice 2016. Nous avons utilisé le même modèle pour convenir ensemble d'une proposition de tarif pour 2018.

Parallèlement, nous sommes restés fidèles à nos valeurs organisationnelles qui prônent l'innovation, et c'est avec fierté que nous avons achevé en 2016 la première année complète du service exclusif de transfert héliporté des pilotes maritimes au Canada. La poursuite du programme d'hélicoptères dépendra du soutien de l'industrie et de la capacité à faire des gains d'efficacité pour devancer le démarrage d'un important projet énergétique sur la côte Ouest, qui nécessitera des transferts héliportés afin de fournir l'efficacité et les exigences minimales en matière de sécurité qui ont été établies. À cette fin, nous avons suspendu le programme en 2017 en attendant qu'un important promoteur énergétique aille de l'avant, et l'utilisation ultérieure d'hélicoptères dépendra de l'appui renouvelé de l'industrie.

En 2016, nous avons effectué sur la côte Ouest du Canada 11 638 affectations côtières et 1 023 affectations sur le fleuve Fraser. Cela se traduit par une diminution de 2 % du nombre de navires déplacés, comparativement à 2015. Les principaux facteurs à l'origine de cette baisse ont été l'instabilité du marché des produits de base et la chute consécutive du commerce mondial. Nous nous attendons à ce que l'exercice 2017 se solde par 12 414 affectations côtières et 1 107 affectations sur le fleuve Fraser, soit une augmentation de 7 % du nombre de navires déplacés par rapport à 2016.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2018 À 2022

Les deux plus importants facteurs pour la réalisation de notre mandat, qui est de fournir des services de pilotage sûrs et efficaces sur la côte Ouest du Canada, sont notre bilan en matière de sécurité et le nombre de retards causés à des navires par l'Administration. Sur le plan de la sécurité, notre bilan sur la côte Ouest du Canada demeure excellent puisque seuls cinq incidents mineurs ont été signalés en 2016, soit un taux de succès de 99,96 %. Sur le plan des retards, nous avons affiché un taux de réussite de 100 % sans retards liés à l'Administration pendant l'année. Nous continuerons de collaborer avec l'industrie et les pilotes en vue d'obtenir le taux de réussite difficile à atteindre de 100 % sur les plans de la sécurité comme de la fiabilité.

Nous avons poursuivi pour une quatrième année d'affilée le projet de réduction des excédents de l'APP et avons donc affiché une perte de 3,8 millions de dollars en 2016. Cette mesure a été planifiée et acceptée par notre conseil d'administration afin d'aider nos clients et de réduire nos réserves. Au cours de l'exercice 2017, nous avons l'intention d'instaurer des tarifs qui vont améliorer modérément la position financière de l'Administration, de sorte qu'il y aura des pertes d'exploitation, mais la diminution des flux de trésorerie sera transformée en gains modérés. Toutes ces mesures sont planifiées en consultant l'industrie que nous desservons et avec son soutien.

L'échouage suivi du naufrage du *Nathan E. Stewart* a changé la donne pour les détenteurs de dispenses de la côte Ouest du Canada. En plus d'introduire un certain nombre de modifications liées à la sécurité, l'Administration a entrepris de surveiller activement les mouvements des navires non pilotés sur la côte, le temps qu'une solution plus robuste soit élaborée et mise en œuvre. Par mesure de prévention, l'Administration est aussi en train d'effectuer en 2017 une évaluation des risques liés aux dispenses.

Nous avons poursuivi notre programme de sensibilisation en 2016 et 2017. Nous avons visité des installations portuaires et des collectivités afin de communiquer de l'information relative à la sécurité du transport maritime sur la côte Ouest du Canada et activement recherché des occasions de faire valoir la sécurité maritime dans cette partie du pays. À cet égard, nous continuons à bâtir la confiance dans nos services de classe mondiale. Nous avons organisé des journées portes ouvertes et y avons pris part pour y expliquer le rôle que joue l'Administration de pilotage du Pacifique dans le maintien de la sécurité maritime et de la navigation ainsi que la protection des eaux limpides de la côte de la Colombie-Britannique.

L'Administration continuera d'exercer son mandat consistant à offrir des services de pilotage maritime sûrs, efficaces et rentables sur la côte Ouest du Canada en atteignant ses objectifs stratégiques et en demeurant déterminée à devenir un chef de file mondial du pilotage maritime.

Notre succès tient en grande partie aux excellentes relations que nous avons avec notre actionnaire, l'industrie que nous desservons et les pilotes qui guident les navires de façon sécuritaire le long de notre côte.

2. Mandat, profil de l'entreprise et gouvernance

2.1 Mandat

L'Administration a pour mandat d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer, dans un cadre axé sur la sécurité et l'autonomie financière, un service de pilotage efficace dans les régions dont elle a la responsabilité.

2.2 Profil de l'entreprise

L'Administration de pilotage du Pacifique a été établie le 1er février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*. Il s'agit d'une société d'État nommée dans la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). Elle comprend un président et six membres du Conseil nommés par le gouverneur en conseil.

L'Administration n'est pas une société mandataire de l'État.

2.3 Pouvoirs

Pour s'acquitter de ses responsabilités, l'Administration a établi, conformément à la *Loi sur le pilotage*, des règlements approuvés par le gouverneur en conseil qui portent sur :

1. l'établissement de zones de pilotage obligatoire;
2. la définition des navires et des catégories de navires assujettis au pilotage obligatoire;
3. la définition des catégories de brevets de pilotage et de certificats de pilotage;
4. l'établissement des tarifs de droits de pilotage à verser à l'Administration en contrepartie des services de pilotage.

De plus, la *Loi sur le pilotage* habilite l'Administration à :

1. employer, au besoin, du personnel, y compris des pilotes brevetés;
2. conclure un contrat avec une personne morale chargée d'offrir des services de pilotes brevetés;
3. établir des règlements concernant la gestion de ses affaires internes;
4. acheter, louer ou acquérir d'une autre façon des terrains, immeubles, bateaux-pilotes et tout autre matériel et élément d'actif qui pourraient s'avérer nécessaires, et à se départir de tout élément d'actif acquis.

2.4 Objectifs généraux

Les objectifs généraux de l'Administration sont les suivants :

1. Fournir des services de pilotage maritime et des services connexes sûrs, fiables et efficaces dans les eaux côtières de la Colombie-Britannique et sur le fleuve Fraser.
2. Promouvoir l'utilisation de pratiques viables au sein de l'Administration et contribuer à la mise en œuvre des politiques environnementales, sociales et économiques du gouvernement dans le secteur maritime sur la côte du Pacifique du Canada.
3. Offrir les services dans un contexte commercial en maintenant l'autonomie financière, au moyen de mesures de gestion des coûts et de tarifs équitables et raisonnables.
4. Atteindre le niveau de productivité le plus élevé des ressources de l'Administration aux fins de la navigation sans danger.
5. Assumer un rôle de leadership dans le secteur maritime auquel nous offrons nos services, en facilitant la prise de décisions menant à des améliorations de la sécurité de la navigation et à l'efficacité des activités maritimes.

2.5 Énoncé de vision

L'énoncé de vision de l'Administration est d'être un chef de file mondial du pilotage maritime.

2.6 Énoncé de mission

L'Administration de pilotage du Pacifique est déterminée à fournir des services de pilotage sûrs et efficaces en partenariat avec les pilotes et l'industrie du transport maritime en vue de faire progresser les intérêts du Canada et de les protéger.

2.7 Valeurs organisationnelles

La direction et les membres du conseil d'administration examinent chaque année les valeurs de l'Administration pour s'assurer qu'elles demeurent pertinentes et applicables. Ces valeurs organisationnelles sont les suivantes :

1. *Honnêteté et intégrité* – Nous nous engageons à rester honnêtes et intègres dans toutes nos activités. Nous partageons la responsabilité d'agir de manière efficace et appropriée et l'obligation de rendre des comptes. Avant d'apporter un changement, nous étudions systématiquement les conséquences qu'il pourrait avoir sur toutes les personnes concernées. Nous faisons preuve d'intégrité et d'ouverture et nous nous soutenons mutuellement.

2. *Relations positives avec les intervenants* – Nous nous efforçons de maintenir des relations positives avec tous les intervenants, notamment l'industrie du transport maritime, les

pilotes et les organismes qui les représentent, nos employés, les collectivités au sein desquelles nous œuvrons et tout autre organisme ou personne connexe.

3. *Qualité du service* – Nous visons l'excellence dans toutes nos activités en cherchant constamment à apprendre, à nous perfectionner et à nous améliorer. Nous sommes fiers de notre travail et des services que nous fournissons à nos clients et à nos partenaires.

4. *Obligation de rendre des comptes et responsabilité* – individuellement et comme membres de l'équipe et organisme, rendre compte de nos actions et de nos décisions. Nous nous engageons à utiliser efficacement les ressources mises à notre disposition, à nous conformer aux règlements qui nous régissent et à adhérer à nos politiques, à nos procédures, à notre mission et à nos objectifs. Si notre engagement envers l'innovation se heurte à des procédures existantes, nous nous engageons à instaurer des améliorations et des changements positifs en œuvrant à l'intérieur du système.

5. *Adaptabilité et innovation* – Nous prisons l'innovation et la créativité. Nous encourageons et soutenons l'originalité et la diversité des idées. Dans le cadre de notre travail individuel et du travail d'équipe que nous effectuons avec nos partenaires de l'Administration et de l'extérieur, nous accueillons favorablement toute idée ou méthode nouvelle susceptible d'améliorer notre service et l'utilisation de nos ressources.

2.8 Profil de l'Administration de pilotage du Pacifique

Les navires commerciaux d'au moins 350 tonneaux de jauge brute (bateaux de plaisance d'au moins 500 tonneaux de jauge brute) qui naviguent dans les zones de pilotage obligatoire des eaux canadiennes sont tenus par la loi d'utiliser les services d'un pilote maritime canadien conformément à la *Loi sur le pilotage*. L'Administration de pilotage du Pacifique est une société d'État fédérale chargée d'administrer ce service dans les eaux de l'Ouest du Canada. Notre territoire de compétence englobe la totalité de la côte de la Colombie-Britannique, et s'étend sur environ deux milles marins à partir de chacune des pointes de terre majeures. Ce territoire comprend le fleuve Fraser et s'étend de l'Alaska dans le Nord à l'État de Washington dans le Sud, et est l'un des plus grands au monde.

Le pilotage maritime repose avant tout sur la sécurité, tout en visant à protéger l'environnement dans l'intérêt de la population du Canada. Nous avons une responsabilité envers la population canadienne à cet égard.

2.9 Description des activités

L'Administration est chargée de fournir des services de pilotage maritime sûrs, fiables et efficaces dans les eaux côtières de la Colombie-Britannique et sur le fleuve Fraser. À cet égard, elle a établi cinq zones de pilotage obligatoire.

Quand un navire a l'intention d'entrer dans une zone de pilotage obligatoire des eaux côtières de la Colombie-Britannique, il doit retenir les services d'un pilote pour une date et une heure précises, et à une station d'embarquement déterminée. Un pilote salarié ou contractuel de l'Administration se voit alors confier cette tâche. Les pilotes accèdent aux navires par un quai ou y sont amenés par bateau-pilote ou hélicoptère, et sont ramenés sur la terre ferme par bateau-pilote ou hélicoptère une fois que les navires pilotés ont quitté la zone de pilotage obligatoire.

Le siège social de l'Administration est situé à Vancouver (Colombie-Britannique). Les affectations sont attribuées aux pilotes par le bureau de répartition central de Vancouver et le bureau de coordination du trafic de Victoria.

En 2017, un effectif composé d'environ 114 pilotes contractuels (86 à temps plein, neuf à temps partiel et 19 saisonniers) fournira des services de pilotage côtier à l'Administration. Pour l'exercice 2018, nous nous attendons à ce que ce nombre reste sensiblement le même. De plus, l'Administration compte huit pilotes salariés chargés de piloter les navires sur le fleuve Fraser.

Pour assurer le transport des pilotes entre la terre ferme et les navires, l'Administration dispose de trois bateaux-pilotes, dont les équipages sont des employés de l'Administration, basés à trois stations d'embarquement permanentes situées à Victoria, à Prince Rupert et à Steveston.

De plus, un bateau-pilote est exploité à contrat à l'île Pine (extrémité nord de l'île de Vancouver). L'Administration en a assuré le financement au cours des exercices 2014 et 2015. Afin de recouvrer les coûts associés à ce financement, l'Administration a instauré un droit de remplacement de 60 $ par bateau-pilote, qui est entré en vigueur au cours de l'exercice 2016. Ce bateau-pilote est détenu et exploité par l'entrepreneur et a été mis en service en octobre 2015. Cette station a effectué 407 transferts de pilotes en 2016, et le nombre de transferts de pilotes effectué chaque année devrait être porté à 434 d'ici l'exercice 2022. L'industrie des croisières constitue le principal utilisateur de cette station puisque celle-ci accorde beaucoup de souplesse au niveau des itinéraires à ses navires de croisière à destination de l'Alaska.

Les services de l'Administration portuaire de Nanaimo ont également été retenus à contrat pour offrir un service de bateau-pilote effectuant les changements de pilote au large de l'île Snake dans la région de Nanaimo.

Sur la côte Ouest de l'île de Vancouver, l'Administration compte une station d'embarquement désignée au cap Beale pour offrir des services dans la région de Port Alberni. L'Administration peut offrir des services à cette station par hélicoptère ou par bateau-pilote.

Au cours de l'année, l'Administration a continué d'utiliser des services d'hélitreuillage comme méthode de transfert supplémentaire des pilotes à Prince Rupert.

Sur le plan de la sécurité, l'aspect le plus dangereux du travail d'un pilote consiste à passer d'un bateau-pilote à l'échelle d'un navire, autrement dit d'une plateforme à une autre, toutes deux en

mouvement, et ce, souvent à des vitesses verticales et latérales différentes. Ailleurs dans le monde, des pilotes ont été grièvement blessés ou ont perdu la vie lors de cette procédure. Un transfert hélitreuillé réduit sensiblement les risques de blessures pour nos pilotes.

L'Administration a mis en place cette méthode de transfert des pilotes en 2015, avec le soutien de l'industrie, quand il a semblé probable qu'un certain nombre de grands projets énergétiques entreraient en service avant l'exercice 2020. D'un point de vue financier, les coûts de main-d'œuvre des pilotes contractuels et salariés constituent la principale charge de l'Administration soit plus de 70 % de ses dépenses totales. Un pilote passe environ la moitié de son temps en déplacements. Par conséquent, un moyen permettant de transporter les pilotes plus rapidement permettrait à l'Administration d'accroître l'efficacité de l'approvisionnement en pilotes et donc de réduire le coût d'un pilote par affectation dont s'occupe l'Administration.

Pour la sécurité des navires transportant des produits énergétiques qui étaient attendus sur notre côte à l'avenir, un processus Termpol (un processus d'examen technique axé sur la sécurité des navires et des activités le long des routes de navigation) a déterminé que l'embarquement des pilotes à bord de ces navires devait être effectué par hélicoptère dans des endroits jugés les plus sûrs pour ces classes de navires. Au nord, il a été déterminé que le meilleur endroit se situait de cinq à dix milles nautiques au nord-ouest de la présente station d'embarquement des pilotes, faisant ainsi du transfert par hélicoptère la seule solution viable pour des lieux aussi éloignés.

Les transferts par hélicoptère ont constitué 36 % de tous les transferts dans le Nord pendant l'exercice 2016. Pour atteindre le seuil de viabilité à long terme, le pourcentage de transferts par hélicoptères doit atteindre environ 65 % de tous les transferts effectués dans le Nord.

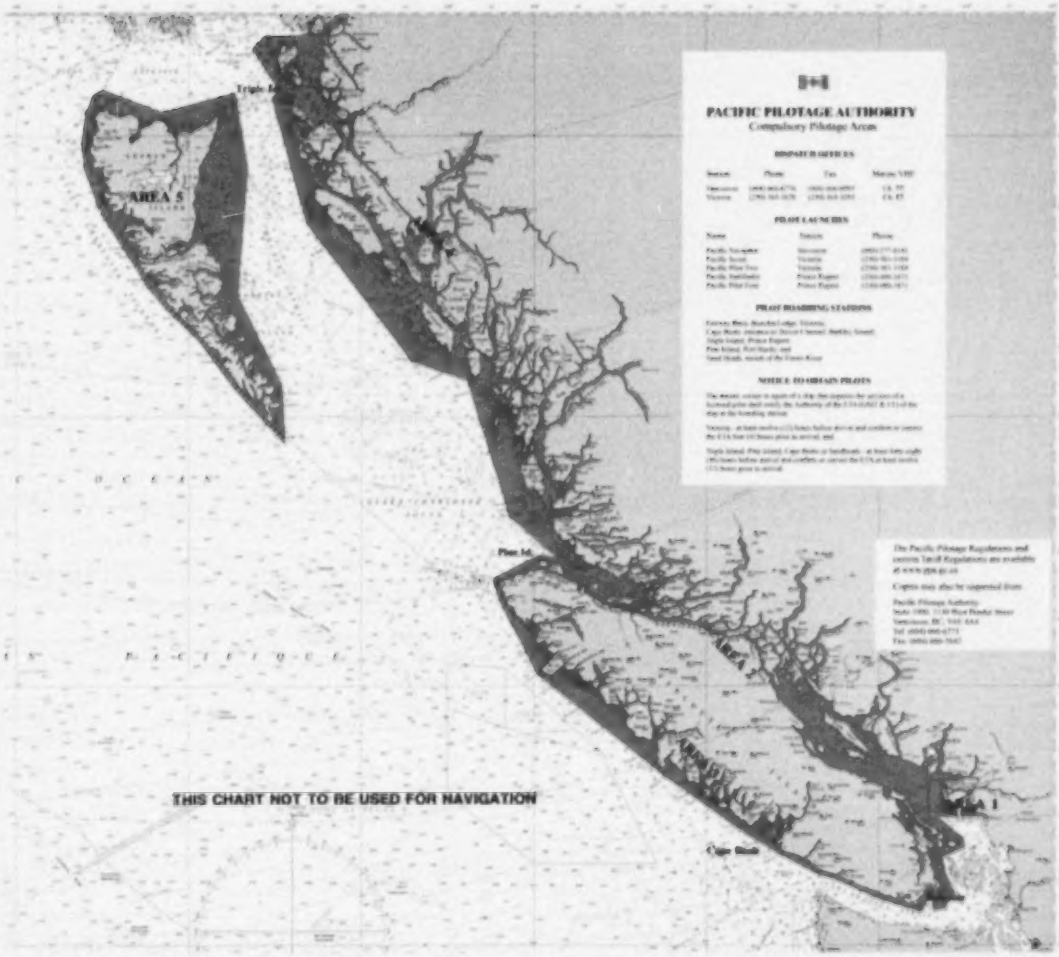
Les promoteurs de projets énergétiques ayant reporté leurs décisions finales en matière d'investissement sur la côte, l'Administration a consulté l'industrie et choisi de suspendre pour l'instant le programme dans le Nord. L'industrie continue de consulter divers exploitants d'hélicoptères dans le but de déterminer la faisabilité de continuer à fournir ce service dans le Sud. L'Administration a l'intention de recommencer à faire appel à des fournisseurs de services d'hélicoptère si et quand un important programme énergétique va de l'avant et nécessite un point de transfert qui apporte des inefficacités coûteuses au programme de bateaux-pilotes existant.

Les hélicoptères offriront d'autres possibilités à l'Administration, notamment :

- Ouvrir la porte aux transferts de pilotes par hélicoptère à l'île Patos au sud (ce qui éliminerait la nécessité d'envoyer aux États-Unis des pilotes canadiens devant par la suite rester aux côtés des pilotes américains pendant que le navire vogue vers les eaux canadiennes, soit une perte de temps d'environ 10 heures par pilote par affectation)
- Ouvrir la porte à de possibles transferts de pilotes à Lord Rocks au nord, ce qui permettrait aux navires en direction ou en provenance de Stewart d'être pris en charge par un seul pilote maritime plutôt que les deux requis à l'heure actuelle (une économie importante pour l'industrie)

- Ouvrir la porte aux transferts de pilotes en direction ou en provenance des postes de mouillage de l'île de Vancouver, surtout si d'autres sont ajoutés plus au nord sur l'île de Vancouver. À l'heure actuelle, un pilote qui se rend à l'un de ces postes de mouillage doit utiliser un bateau-taxi, un taxi terrestre et un autre bateau-taxi pour se rendre à son travail (soit un processus d'environ quatre heures). Un hélicoptère pourrait effectuer ces transferts en une fraction du temps que cela demande actuellement.

Le territoire de l'Administration englobe la totalité de la côte de la Colombie-Britannique. Compte tenu de la grande étendue du territoire et du fait que nos pilotes côtiers sont accrédités pour toute la côte, nous estimons que notre organisme est relativement unique au monde. Nous fournissons des services à tous les principaux ports de la côte, comparativement à d'autres organismes qui n'en offrent parfois qu'à un seul port. Comme le montre le diagramme ci-dessous, le port le plus au nord où nous fournissons nos services est Stewart; au nord, il y a l'Alaska (États-Unis), et au sud, l'État de Washington (États-Unis).



Veuillez consulter le rapport annuel de l'Administration sur l'exercice financier 2016 pour obtenir de plus amples renseignements sur l'organisme.
http://www.ppa.gc.ca/text/publications/Annual%20Report%202016%20-%20French.pdf

2.10 Gouvernance de l'Administration

La gouvernance de l'Administration est le processus d'établissement et de contrôle des politiques et des procédures visant à assurer la bonne intendance des activités et des affaires de l'Administration, ainsi que sa viabilité financière.

Comme c'est le cas pour d'autres sociétés d'État, l'Administration de pilotage du Pacifique agit indépendamment de son unique actionnaire, le gouvernement du Canada. Tandis que

l'actionnaire fournit l'orientation en matière de politique pour les activités courantes de la Société, comme le stipule la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le conseil d'administration de l'Administration de pilotage du Pacifique s'assure que la Société s'acquitte de son mandat en établissant son orientation stratégique et ses objectifs organisationnels, et en surveillant leur mise en œuvre. L'Administration relève du Parlement par l'entremise du ministre des Transports.

Le président du conseil d'administration est nommé par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre des Transports, et les autres membres du conseil d'administration sont nommés par le ministre des Transports, avec l'approbation du gouverneur en conseil.

Le conseil d'administration de l'Administration est composé de sept membres, c'est-à-dire un président, deux représentants des pilotes, deux représentants de l'industrie du transport maritime et deux représentants de l'intérêt public. Cette structure procure des voies de communication efficaces et favorise un bon équilibre entre les principaux intervenants.

L'Administration se conforme aux directives du Conseil du Trésor sur les pratiques de régie des sociétés d'État (les lignes directrices sur les responsabilités du conseil, les objectifs liés à l'intérêt public, les communications, les relations entre le conseil et la direction, l'indépendance du conseil, le poste de chef de la direction, le renouvellement du conseil, la formation des administrateurs, les honoraires, et la responsabilité de la régie de la société). Cela inclut les auto-évaluations du Conseil, l'établissement d'un comité de nomination des membres du Conseil et l'élaboration de critères de compétence pour ces derniers.

De plus, le conseil d'administration a créé plusieurs comités afin de mettre l'accent sur les principaux secteurs d'intérêt de l'Administration. Ces comités sont présidés par un membre du conseil d'administration, ont des cadres de référence et des mandats, et rendent directement compte au Conseil sur une base régulière.

- Comité d'audit – Le président et trois membres du conseil d'administration sont nommés au comité d'audit. Les membres de ce comité se réunissent dix fois par année et doivent connaître le domaine des finances. Dans le cadre de son mandat, ce comité est responsable de l'ensemble des enjeux financiers, des vérifications externes, des vérifications internes et des assurances.

- Comité de la gouvernance et des nominations – Les membres de ce comité se réunissent quatre fois par année ou à la demande du président du comité. Ce comité a pour mandat de mettre l'accent sur la gouvernance organisationnelle, et de recommander des candidatures de membres pour le conseil d'administration ainsi que pour les postes de président et de chef de la direction. Il supervise également l'orientation des nouveaux administrateurs, le processus d'auto-évaluation du conseil d'administration, la formation et les compétences requises, l'évaluation annuelle du président et la planification de la relève de l'équipe de direction de l'Administration.

- Comité des ressources humaines et de la rémunération – Les membres de ce comité se réunissent au besoin ou à la demande du président du comité. Le mandat du comité comprend la responsabilité de l'établissement des rapports sur le programme de gestion du rendement du chef de la direction exigés par le ministre, la planification du perfectionnement des cadres et leur rémunération. Il est présidé par le président du Conseil et inclut un administrateur indépendant.

- Comité de formation en pilotage et d'examen – Les membres de ce comité se réunissent quatre fois par année et au besoin pour les examens des pilotes. Ce comité a pour mandat d'évaluer les pilotes et d'examiner les programmes de formation des pilotes en cours. Il est présidé par un pilote membre du conseil d'administration et est composé de membres de la direction de l'Administration et de la BC Coast Pilots. Un examinateur externe se joint au comité durant les examens annuels des pilotes.

- Comité de la sécurité des bateaux-pilotes et des transports – Les membres de ce comité se réunissent au moins deux fois par année, ou plus fréquemment au besoin. Ils visitent régulièrement les stations d'embarquement pour observer les exercices et inspecter l'équipement de sécurité. Le comité est chargé d'établir les normes de sécurité et de surveiller l'exploitation sûre des bateaux-pilotes, des bateaux-taxis, des avions et des hélicoptères qui servent au transfert des pilotes depuis la terre ferme jusqu'aux navires, et vice versa. Il veille également à ce que l'Administration se conforme aux pratiques et aux règlements de sécurité établis par Transports Canada. Il est composé de pilotes côtiers et du fleuve Fraser, de membres de la direction de l'Administration et de membres du personnel des bateaux-pilotes.

- Comité d'examen de la sécurité et des opérations – Les membres de ce comité travaillent conjointement avec le Comité de navigation et de pilotage de la Chamber of Shipping et se réunissent quatre fois par année. Ce comité a pour mandat d'examiner et d'évaluer les pratiques de pilotage et les sujets préoccupants, et de chercher des solutions qui améliorent la sécurité et le rendement. Il est présidé par un administrateur indépendant et composé de membres de la direction de l'Administration, de la BC Coast Pilots et de l'industrie maritime. La composition de ce comité sera modifiée pendant l'exercice 2017.

- Comité de surveillance de la gestion des risques organisationnels – Les membres de ce comité, qui est présidé par un administrateur indépendant, se réunissent au moins deux fois par année. Le rôle de ce comité consiste à :
    - documenter les risques de l'Administration, à les classer par catégorie et par ordre d'importance dans un registre;
    - faire en sorte que les risques établis soient surveillés par un gestionnaire et/ou un comité du Conseil;
    - s'assurer que le registre des risques est mis régulièrement à jour selon le calendrier des examens;
    - s'assurer que le responsable de chaque risque en rend compte sur une base annuelle;

- aider et accompagner le conseil d'administration dans son rôle de supervision des risques stratégiques;
- aider et accompagner l'équipe de direction dans son rôle de supervision des risques opérationnels;
- communiquer avec les autres comités du conseil d'administration afin de s'assurer que des mesures d'atténuation sont adoptées au besoin pour chacun des risques établis.

2.11 Structure organisationnelle de l'Administration

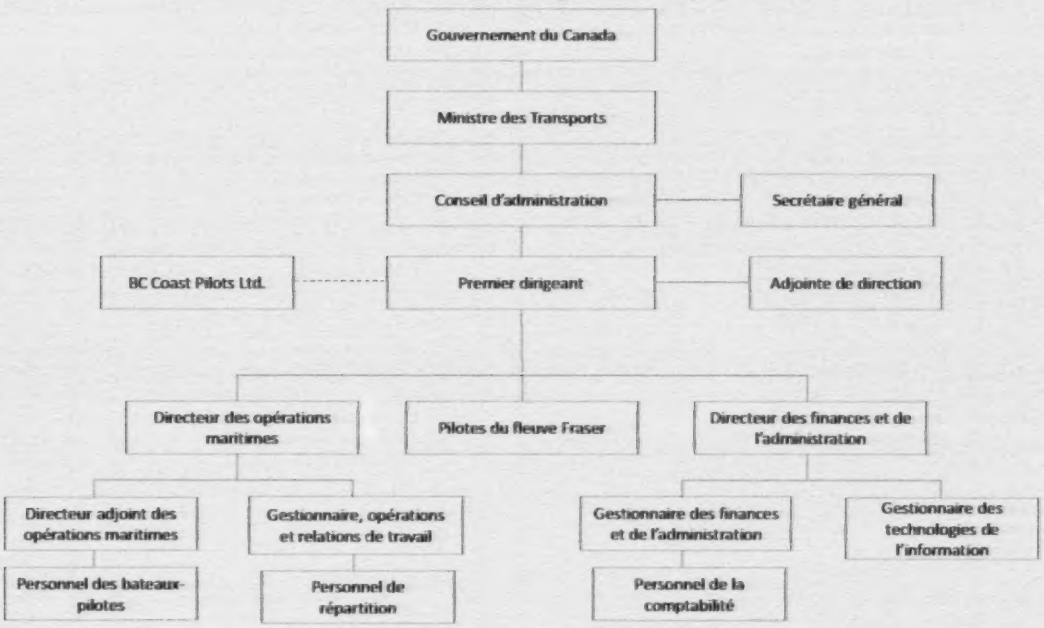
L'Administration est gérée par un chef de la direction qui relève du Conseil par l'entremise de son président.

L'Administration est composée de sept cadres, huit pilotes salariés, 11 répartiteurs, six employés administratifs et 26 employés responsables des bateaux-pilotes.

Par l'entremise de leur entreprise (British Columbia Coast Pilots Ltd – BCCP), 114 pilotes maritimes indépendants fournissent des services de pilotage côtier.

L'organigramme de l'Administration montre la structure hiérarchique.

Organigramme de
l'Administration de pilotage du Pacifique



L'Administration a préparé des plans de relève pour les postes de la haute direction. Ces plans présentent le processus de recrutement, les critères de compétence et l'échéancier en cas de changement de personnel.

2.12 Stations d'embarquement et bureaux

À Victoria, l'Administration loue à bail des propriétés riveraines de l'Administration portuaire du Grand Victoria à Ogden Point pour avoir deux bateaux-pilotes, des quais flottants et un atelier. En plus des bateaux-pilotes, il y a également un bureau de répartition situé dans un immeuble qui appartient à l'Administration.

À Steveston, l'Administration loue un espace à quai auprès de l'Administration portuaire de Steveston pour un bateau-pilote.

À Prince Rupert, l'Administration loue un lot riverain auprès de l'Administration portuaire de Prince Rupert pour un quai flottant qui comporte une petite cabane de travail et accueille un bateau-pilote. L'Administration loue également un espace à quai auprès de l'Administration portuaire de Port Edward pour un bateau-pilote.

2.13 Bateaux-pilotes

La flotte de l'Administration comprend cinq bateaux-pilotes spécialement conçus. L'Administration a instauré un calendrier d'entretien amélioré permettant de satisfaire à toutes les exigences d'entretien et de sécurité en temps opportun et de manière ordonnée et rentable. Chaque bateau-pilote est soumis tous les quatre ans à une inspection de Transports Canada. Les bateaux-pilotes les plus récents servent à effectuer la majorité des embarquements et les bateaux les plus vieux servent principalement d'embarcations auxiliaires.

Bateaux-pilotes	Station	Construction	Taille
Pacific Pilot Two	Victoria	1971	19,8 m
Pacific Pilot Four	Prince Rupert	1973	19,8 m
Pacific Pathfinder	Prince Rupert	2003	22,4 m
Pacific Navigator	Steveston	2008	19,5 m
Pacific Scout	Victoria	2008	19,5 m

L'Administration a financé l'achat d'un bateau-pilote en 2014 pour remplacer le bateau-pilote vieillissant qui dessert la région de l'île Pine. Cette embarcation a été mise en service le 29 octobre 2015 (se reporter à la section 2.9 pour plus de renseignements).

L'Administration a mis sur pied un programme de remplacement des bateaux-pilotes qui assure un approvisionnement constant en services de bateaux-pilotes pour l'industrie que nous desservons jusqu'à l'exercice 2030.

2.14 Politiques gouvernementales et lois applicables

L'Administration continue de se conformer aux exigences de la *Loi sur le pilotage*, de la Commission des droits de la personne, ainsi qu'aux exigences de la *Loi sur le multiculturalisme canadien*, de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, de la *Loi sur les langues officielles*, du Programme de coordination de l'image de marque, de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, de la *Loi sur la gestion des finances publiques* – partie X, de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

2.15 Gestion des risques organisationnels

Un programme de gestion des risques organisationnels (GRO) a été intégré à la stratégie de l'Administration, et des progrès considérables ont été accomplis en vue de créer une culture de gestion des risques dans toute l'organisation. Tous les secteurs opérationnels de l'Administration ont été intégrés à ce programme, notamment les pilotes contractuels et salariés, les bateaux-pilotes, les activités de répartition et la gestion. Le comité de supervision des risques organisationnels désigne les risques comme étant opérationnels ou stratégiques. Les risques opérationnels sont affectés aux gestionnaires appropriés pour qu'ils les atténuent et les examinent. Les risques stratégiques sont supervisés par le Conseil, et activement gérés et atténués par le comité du Conseil approprié.

Le comité de supervision de la gestion des risques organisationnels (GRO) est présidé par un administrateur et est composé de représentants de chacun des domaines susmentionnés. Le comité relève du conseil d'administration, supervise la planification de scénarios et les exercices de préparation aux urgences, et il revoit le registre des risques afin de s'assurer qu'il est exact et à jour. Le comité attribue des risques pertinents à certains comités et gestionnaires afin qu'ils les revoient sur une base continue. Les membres et les présidents des comités siègent au comité de surveillance du programme de GRO et rendent compte des risques à ce comité et directement au Conseil par le biais des rapports qu'ils soumettent à ce dernier. De plus, tous les administrateurs cherchent à cibler les risques nouveaux et émergents lors de l'exercice annuel de planification stratégique de l'Administration, ainsi que tout au long de l'année lors des réunions régulières.

L'Administration demeure déterminée à ce qu'il y ait, pour tous les risques, des mesures d'atténuation appropriées qui sont examinées régulièrement. Les responsables des risques tiennent à jour la description détaillée des risques et les mesures d'atténuation, qui font partie d'un document complet sur les risques. Elles ne sont pas comprises dans le présent rapport compte tenu de leur longueur (sauf les quatre premières afin d'illustrer les stratégies d'atténuation et les mesures de contrôle). En général, les risques jugés élevés sont examinés au moins une fois tous les trois mois, les risques jugés moyens sont examinés au moins une fois tous les six mois et les risques jugés faibles sont examinés au moins une fois par année. De plus, les responsables des risques, qui sont membres du groupe de gestion, doivent présenter une fois par année un exposé sur leur(s) risque(s) au comité qui leur est assigné, et le conseil d'administration examine annuellement tous les risques.

Catégories de risques

L'Administration a catégorisé ses risques pour en faciliter l'identification et la gestion.

- Risques stratégiques : risques qui découlent de la stratégie et du processus décisionnel de l'Administration.

- Risques financiers : risques qui concernent la liquidité, la disponibilité du capital et la structure du capital.

- Risques organisationnels : risques qui découlent de la façon dont l'Administration gère ses ressources humaines, dont l'ampleur et la qualité du leadership, la disponibilité et le coût des cadres et des employés, les aspects culturels, etc.

- Risques opérationnels : risques qui découlent des activités et des processus opérationnels quotidiens de l'Administration.

- Risques externes : risques qui découlent de sources externes et sur lesquels l'Administration (bien qu'elle en subisse les répercussions) a peu de contrôle (p. ex., volatilité de nature macro-économique, changement structurel de l'industrie, questions politiques, etc.).

- Risques juridiques et réglementaires : risques associés au respect par l'Administration des lois et règlements applicables.

- Risques liés aux incidents : risques qui découlent des incidents (accidents, quasi-accidents, etc.) dans le territoire de l'Administration, lorsqu'un pilote est présent à bord du navire.

- Nouveaux risques : risques non cotés que l'Administration continuera d'examiner de temps en temps, dans le cadre d'une approche proactive.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2018 À 2022

Méthode de cotation des risques

L'Administration catégorise les risques de la façon suivante. Les limites des risques, tout comme les risques eux-mêmes, sont examinées régulièrement.

Incidence	Finances	Opérationnelles				Stratégiques	
		Ressources humaines	Propriétés	Navires	Environnement	Réputation	Perturbation des activités
Extrême 5	Répercussions financières pour l'Administration de plus de 10 millions de dollars	Mort de plusieurs personnes et plusieurs personnes avec des blessures graves à long terme Soins intensifs	Dommages à la propriété suffisamment graves pour causer l'arrêt des activités pendant plus d'un mois ou des pertes financières de plus de 10 millions de dollars	Navire coule ou subit des dommages tellement graves qu'il s'agit d'une perte réputée totale	Incident cause des dommages continus à long terme à l'environnement (c.-à-d. les dommages durent plus d'un mois)	Couverture négative continue en première page des médias nationaux Couverture par les médias internationaux	Menace la viabilité de l'Administration à long terme (Cessation des activités ou problèmes opérationnels majeurs qui durent plus d'un mois)
Très élevée 4	Répercussions financières pour l'Administration de 5 millions à 10 millions de dollars	Mort d'une seule personne et plusieurs personnes avec des blessures graves à long terme Soins intensifs	Dommages à la propriété suffisamment graves pour causer l'arrêt des activités pendant une période allant jusqu'à un mois ou des pertes financières de 5 millions à 10 millions de dollars	Navire subit des dommages suffisamment graves qu'il a besoin d'être remorqué jusqu'à une cale sèche et ne peut être utilisé pendant une période allant jusqu'à un mois	Incident cause des dommages continus à moyen terme à l'environnement (c.-à-d. les dommages durent jusqu'à un mois)	Couverture négative en première page des médias nationaux et couverture médiatique internationale intermittente	Menace la viabilité de l'Administration à moyen terme (Cessation des activités ou problèmes opérationnels majeurs qui durent jusqu'à un mois)
Élevée 3	Répercussions financières de 1 million à 5 millions de dollars	Quelques personnes avec des blessures graves à long terme et de multiples blessures mineures	Dommages à la propriété suffisamment graves pour causer l'arrêt des activités pendant une période allant jusqu'à deux semaines ou des pertes financières de 1 million à 5 millions de dollars	Navire subit des dommages suffisamment graves qu'il doit être mis en cale sèche et ne peut être utilisé pendant deux semaines	Incident cause des dommages à moyen terme à l'environnement (c.-à-d. les dommages durent jusqu'à deux semaines)	Couverture négative intermittente par les médias nationaux	Menace la viabilité de l'Administration à court terme (Cessation des activités ou problèmes opérationnels majeurs qui durent jusqu'à deux semaines)
Moyenne 2	Répercussions financières de 500 000 $ à 1 million de dollars	Une personne avec des blessures graves à long terme Quelques blessures mineures	Dommages à la propriété qui causent l'arrêt des activités pendant une période allant jusqu'à une semaine ou des répercussions financières de 500 000 $ à 1 million de dollars	Navire subit des dommages qui entraînent l'arrêt des activités pendant une semaine	Incident cause des dommages à court terme à l'environnement (c.-à-d. les dommages durent tout au plus une semaine)	Couverture négative continue en première page des médias locaux Le conseil d'administration et Ottawa reçoivent des plaintes de la Chamber of Shipping et de clients importants	Problèmes opérationnels qui durent jusqu'à une semaine, mais aucune cessation des activités
Faible 1	Répercussions financières jusqu'à 500 000 $	Une ou de multiples blessures mineures qui nécessitent des premiers soins sur place ou des traitements à l'extérieur du site	Dommages à la propriété qui causent l'arrêt des activités pendant une période allant jusqu'à 72 heures ou des répercussions financières allant jusqu'à 500 000 $	Dommages mineurs sans répercussions ou dommages qui entraînent l'arrêt des activités pendant tout au plus 72 heures	Incident cause des dommages minimes ou intermittents à l'environnement pendant une courte période de temps (c.-à-d. les dommages durent tout au plus une journée)	Couverture négative intermittente par les médias locaux Plaintes reçues de la part de la Chamber of Shipping ou de clients	Aucun problème opérationnel, ou problèmes opérationnels qui durent jusqu'à 72 heures

Remarque : Étant donné la désignation de la méthodologie de classement des risques ci-dessus, un risque à incidence et à probabilité élevées entraînerait un risque global moyen (le niveau élevé correspondant à un risque avec une incidence moyenne sur une échelle de faible à extrême).

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2018 À 2022

Le tableau suivant présente les risques actuels et leur cote de risque (en date du présent rapport).

Priorité	Titre	Niveau de l'organisation	Catégorie de risque	Incidence	Probabilité	Cote
1	Ports ou terminaux qui changent considérablement leur mode de fonctionnement	Opérations	Risque financier	Élevée	Élevée	Moyen
2	Dispenses de pilotage	Opérations	Risque pour la conformité	Élevée	Élevée	Moyen
3	Risque lié à la gouvernance	Stratégique	Risque pour la conformité	Élevée	Élevée	Moyen
4	Durée des affectations de pilotage entre Vancouver et Victoria	Opérations	Risque financier	Élevée	Élevée	Moyen
5	Voies de communication ouvertes avec les Premières Nations, les ONG et le grand public	Stratégique	Risque lié aux communications	Élevée	Élevée	Moyen
6	Cargaisons dangereuses ou toxiques	Opérations	Risque d'incident maritime	Très élevée	Peu probable	Moyen
7	Perte du savoir et planification de la relève au sein du service de la répartition	Opérations	Risque lié aux RH	Élevée	Peu probable	Moyen
8	Relève de la direction	Stratégique	Risque lié aux RH	Élevée	Peu probable	Moyen
9	Recrutement et formation de l'équipage des bateaux-pilotes	Opérations	Risque lié aux RH	Élevée	Peu probable	Moyen
10	Recrutement et formation de pilotes du fleuve Fraser	Stratégique	Risque lié aux RH	Élevée	Peu probable	Moyen
11	Gestion des ressources humaines pour l'APP	Opérations	Risque lié aux RH	Élevée	Peu probable	Moyen
12	Conflit d'intérêts	Stratégique	Risque pour la réputation	Élevée	Peu probable	Moyen
13	Risques liés à HOLDCO	Stratégique	Risque financier	Élevée	Peu probable	Moyen
14	Transfert de pilotes par hélitreuillage	Stratégique	Risque d'incident maritime	Élevée	Peu probable	Moyen

Priorité	Titre	Niveau de l'organisation	Catégorie de risque	Incidence	Probabilité	Cote
15	Problèmes relatifs aux fournisseurs de TI	Opérations	Risque lié aux TI	Moyenne	Possible	Moyen
16	Maintien de bonnes relations avec les intervenants avec l'industrie maritime	Stratégique	Risque pour les intervenants	Moyenne	Possible	Moyen
17	Planification des catastrophes et des urgences	Opérations	Risque lié aux urgences	Élevée	Peu probable	Moyen
18	Retard d'un navire en raison de problèmes externes	Opérations	Risque externe	Faible	Très probable	Moyen
19	Recrutement futur de pilotes qualifiés convenables	Stratégique	Risque lié aux RH	Très élevée	Improbable	Faible
20	Santé économique de BC Coast Pilots Ltd	Stratégique	Risque financier	Très élevée	Improbable	Faible
21	Formation de pilotes côtiers	Stratégique	Risque d'incident maritime	Très élevée	Improbable	Faible
22	Sécurité générale des pilotes	Opérations	Risque lié à la sécurité/au bien-être	Très élevée	Improbable	Faible
23	Gestion de la main-d'œuvre – pilotes du fleuve Fraser	Opérations	Risque lié aux RH	Très élevée	Improbable	Faible
24	Défaillance des applications de TI clés	Opérations	Risque lié aux TI	Moyenne	Peu probable	Faible
25	Défaillance des systèmes de télécommunications (voix et données)	Opérations	Risque lié aux TI	Moyenne	Peu probable	Faible
26	Sécurité générale de l'équipage des bateaux-pilotes de l'APP	Opérations	Risque lié à la sécurité/au bien-être	Moyenne	Peu probable	Faible
27	Évolution des conditions économiques et financières, et questions de politique qui touchent le volume de trafic	Stratégique	Risque financier	Moyenne	Peu probable	Faible
28	Nouvelles technologies et formations subséquentes – pilotes	Stratégique	Risque d'incident maritime	Moyenne	Peu probable	Faible

Priorité	Titre	Niveau de l'organisation	Catégorie de risque	Incidence	Probabilité	Cote
29	Sécurité du bureau principal	Opérations	Risque lié à la sécurité/au bien-être	Moyenne	Peu probable	Faible
30	Nouvelles technologies et formation subséquentes – personnel autre que les pilotes	Opérations	Risque lié aux TI	Moyenne	Peu probable	Faible
31	Comptes débiteurs	Opérations	Risque financier	Moyenne	Peu probable	Faible
32	Retard d'un navire causé par l'APP	Opérations	Risque pour les intervenants	Faible	Très probable	Faible
33	Gestion de la main-d'œuvre – ILWU	Opérations	Risque lié aux RH	Élevée	Improbable	Faible
34	Protocoles de pilotes et implication dans un incident	Stratégique	Risque d'incident maritime	Élevée	Improbable	Faible
35	Drogues et alcool	Opérations	Risque lié à la sécurité/au bien-être	Élevée	Improbable	Faible
36	Fraude interne et externe	Opérations	Risque financier	Élevée	Improbable	Faible
37	Communication lors d'un incident (médias)	Opérations	Risque lié aux communications	Élevée	Improbable	Faible
38	Gestion de la main-d'œuvre – équipages de bateaux-pilotes	Opérations	Risque lié aux RH	Élevée	Improbable	Faible
39	Communication lors d'un incident (gouvernement)	Stratégique	Risque lié aux communications	Élevée	Improbable	Faible
40	Coordination transfrontalière de la gestion des incidents	Stratégique	Risque lié aux communications	Élevée	Improbable	Faible
41	Pandémie	Opérations	Risque lié aux urgences	Élevée	Improbable	Faible
42	Sécurité des biens matériels	Opérations	Risque financier	Élevée	Improbable	Faible
43	Coordination de multiples enquêtes à la suite d'un incident transfrontalier	Stratégique	Risque lié aux communications	Élevée	Improbable	Faible
44	Réserve financière/tarif	Stratégique	Risque financier	Faible	Très probable	Faible

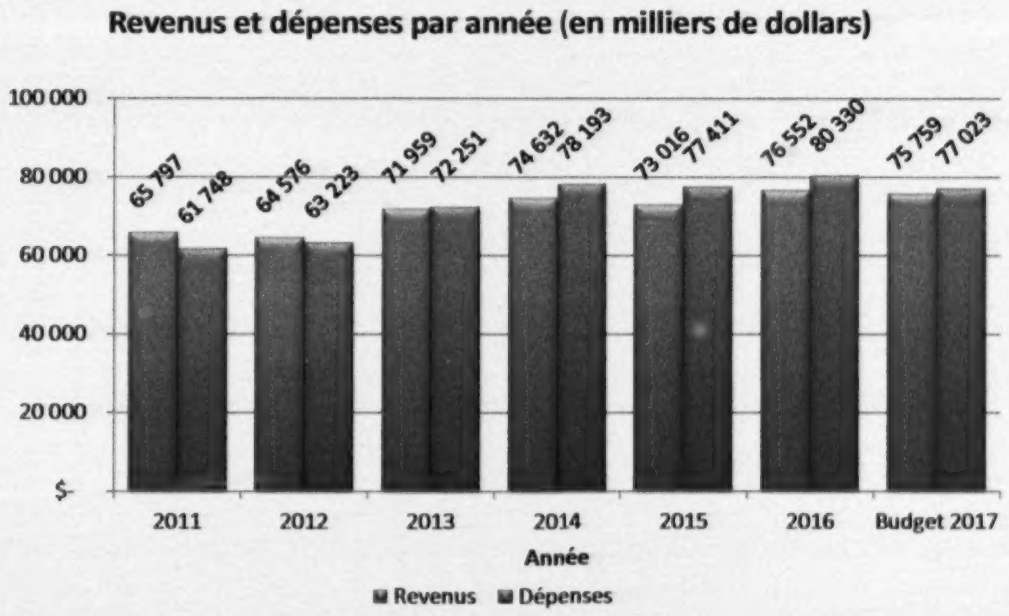
ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2018 À 2022

Priorité	Titre	Niveau de l'organisation	Catégorie de risque	Incidence	Probabilité	Cote
45	Maintien de bonnes relations d'intervenants avec les pilotes	Stratégique	Risque lié aux communications	Moyenne	Improbable	Faible
46	Maintien de bonnes relations d'intervenants avec les actionnaires	Stratégique	Risque pour les intervenants	Moyenne	Improbable	Faible
47	Systèmes de contrôle financier	Opérations	Risque financier	Moyenne	Improbable	Faible
48	Conformité aux règlements et à la législation	Stratégique	Risque en matière de conformité	Moyenne	Improbable	Faible
49	Coordination de la gestion des incidents au sein du Canada	Stratégique	Risque d'incident maritime	Moyenne	Improbable	Faible
50	Risques liés au fait d'avoir un seul entrepreneur général	Stratégique	Risque lié aux RH	Moyenne	Improbable	Faible
51	Santé et sécurité générales des bureaux de l'APP (Vancouver et Victoria)	Opérations	Risque lié à la sécurité/au bien-être	Faible	Peu probable	Faible
52	Recrutement et formation du personnel administratif	Opérations	Risque lié aux RH	Faible	Peu probable	Faible
53	Planification des événements spéciaux	Opérations	Risque financier	Faible	Peu probable	Faible
54	Comptes créditeurs	Opérations	Risque financier	Faible	Improbable	Faible

3. Situation financière, enjeux stratégiques et environnement

3.1 Évaluation du rendement financier de 2016

L'Administration a terminé l'exercice 2016 avec 77 millions de dollars en produits et une perte nette de 3,7 millions de dollars, dont la majeure partie était prévue au budget.



En ce qui concerne le trafic, 2016 s'est soldée par 11 638 affectations côtières et 1 023 sur le fleuve Fraser, soit 231 affectations de moins que l'année d'avant. Cela représente une baisse totale de 2 % du trafic par rapport à 2015.

Le trafic a diminué dans les secteurs des produits de consommation, notamment le charbon (5 %), les produits forestiers (7 %), les conteneurs (1 %) et les céréales (8 %), mais il a augmenté dans celui des croisières (3 %). Le secteur des céréales est celui qui a été le plus touché pendant l'exercice 2016, le trafic ayant reculé de 8 % par rapport à 2015. Toutefois, les volumes de céréales au quatrième trimestre 2016 ont dépassé de 10 % ceux du même trimestre en 2015. Cette augmentation reflète des récoltes particulièrement exceptionnelles à partir d'août 2016.

La base de clients de l'Administration continue d'être bien diversifiée, de sorte que l'incidence des changements majeurs affectant un secteur en particulier n'est pas aussi considérable sur les volumes globaux de l'Administration. L'APP dépend énormément de l'exportation des ressources vers les marchés asiatiques et le ralentissement que ces derniers ont connu en 2016 a beaucoup contribué à la baisse globale des volumes.

Le 1er janvier 2016, l'Administration a mis en place une hausse tarifaire de 2,75 % (2,5 % en 2015) avec l'appui écrit de l'industrie. Cette hausse visait à financer partiellement la majoration des coûts contractuels des ententes de services et des conventions collectives en place pour toute l'année. Le tarif visait à financer partiellement les pertes imminentes découlant des conventions collectives et des contrats de services bloqués, de sorte que presque tous les surplus que l'Administration avait encore seraient effectivement éliminés et rendus à l'industrie (grâce au tarif plus bas) pendant l'exercice 2016.

Les résultats financiers réels de 2016 sont le fruit d'un ensemble de facteurs qui se sont traduits par une perte pour l'exercice. Cet écart s'explique par un certain nombre de facteurs, dont voici les principaux :

1. Les produits de pilotage côtier en 2016 ont été de 568 000 $ (1 %) inférieurs au budget. Cela était principalement dû à la baisse du trafic côtier. Pour l'exercice 2016, il y a eu 11 638 affectations de pilotage côtier alors que l'APP en avait prévu 11 767.

   Cet écart défavorable des produits côtiers ci-dessus correspond à la baisse des honoraires des pilotes contractuels, étant donné que les pilotes côtiers sont payés pour chaque affectation. La baisse de 3 % des dépenses de pilotage côtier par rapport au budget est attribuable à la réussite des négociations entre l'Administration et la BCCP, en vertu desquelles la BCCP a consenti un allègement sur les hausses tarifaires déjà convenues pour l'exercice 2016.

   Les coûts liés aux apprentis pilotes sont inclus dans la formation des pilotes et ce segment a terminé l'année en s'établissant à 1,5 million de dollars, soit 394 000 $ de moins que prévu. La formation des pilotes plus anciens a coûté 700 000 $ pour l'année, soit 108 000 $ de moins que prévu. Les coûts de formation des pilotes varient d'une année à l'autre en fonction de la disponibilité des pilotes, de l'ancienneté et de la formation qui n'a pas encore été entreprise. C'est pourquoi les coûts fluctuent souvent et tendent à se niveler sur sept ans.

   Une fois les revenus et dépenses ci-dessus pris en compte, la marge de contribution de ce secteur a augmenté de 3 %, ce qui représente un surplus de 1,6 million de dollars.

2. Les produits de pilotage sur le fleuve ont été de 82 000 $ (3 %) inférieurs au budget, en raison surtout d'une baisse de 8 % des niveaux de trafic (1 023 affectations réalisées par rapport aux 1 111 prévues). Les dépenses liées aux pilotes du fleuve ont été de 199 000 $ (8 %) inférieures au budget, du fait des baisses de volumes qui se sont traduites par une diminution des heures supplémentaires et des rappels payés aux pilotes salariés, donc des honoraires versés. La marge de contribution de ce secteur est passée à 21 %, soit un surplus de 636 000 $.

3. Les produits liés aux déplacements ont été de 118 000 $ (2 %) inférieurs aux prévisions, ce qui concorde avec la baisse des niveaux globaux de trafic. La baisse des revenus a été compensée par l'augmentation des coûts pour transporter les pilotes sur le lieu de l'affectation et en revenir, qui se sont établis à 195 000 $. En tout, la marge de

contribution de ce secteur est descendue à 18 %, ce qui représente un surplus de 1,3 million de dollars.

4. Les produits générés par les bateaux-pilotes et les hélicoptères dépendent du trafic, et ces opérations représentent un segment de nos activités dont la marge est négative. En 2016, les stations de Brotchie, Sand Heads et l'île Triple, exploitées par des employés, et celles de Port Hardy et Prince Rupert, exploitées de façon contractuelle, ont généré des revenus de 151 000 $ (1,5 %) supérieurs aux prévisions. Les coûts liés à ce segment ont été de 130 000 $ inférieurs au budget. Au total, la marge de contribution de ce secteur s'est maintenue comme prévu à 12 % des revenus, soit une perte de 933 000 $.

   Les produits générés par les bateaux-pilotes incluent un service de bateau-pilote contractuel qui a rapporté 50 000 $ de plus que prévu. L'exploitant étant payé pour chaque voyage, l'augmentation des produits est le résultat d'une plus grande utilisation des services de l'entrepreneur.

   Les dépenses liées aux bateaux-pilotes incluent également les coûts du programme d'hélicoptère à Prince Rupert. Ce programme a coûté à l'Administration pour l'année 1,3 million de dollars, soit 263 000 $ de plus que prévu. Cela tient surtout au fait que le nombre d'heures et le carburant utilisé pour les services d'hélicoptère à chaque affectation ont été plus importants que prévu initialement.

5. Les frais généraux totaux pour l'année ont été de 152 000 $ (2 %) inférieurs aux prévisions. Globalement, ce secteur a généré des dépenses de 6,4 millions de dollars, moins que les 8 % de produits prévus. Cela tient au fait que l'Administration a contrôlé étroitement les coûts, sans sacrifier la sécurité.

Le tableau ci-dessous présente en détail les principales catégories de revenus et de dépenses pour les états financiers non consolidés de l'Administration (non vérifiés et excluant Holdco) par rapport aux prévisions pour 2016 et pour l'exercice 2015.

Catégories de produits (en milliers de dollars)	Données réelles 2016	Budget 2016	Écart par rapport au budget	Données réelles 2015
Pilotage côtier	55 859 $	56 427 $	(568 $)	53 853 $
Pilotage fluvial	3 014 $	3 096 $	(82 $)	3 015 $
Déplacements	7 134 $	7 253 $	(118 $)	6 812 $
Bateaux-pilotes	10 160 $	10 009 $	151	9 114 $
Autres revenus	117 $	779 $	(662 $)	(25 $)
Total des produits	76 284 $	77 564 $	(1 280 $)	72 770 $
Catégories de dépenses (en milliers de dollars)				
Honoraires des pilotes contractuels	52 156 $	54 370 $	(2 214 $)	50 731 $

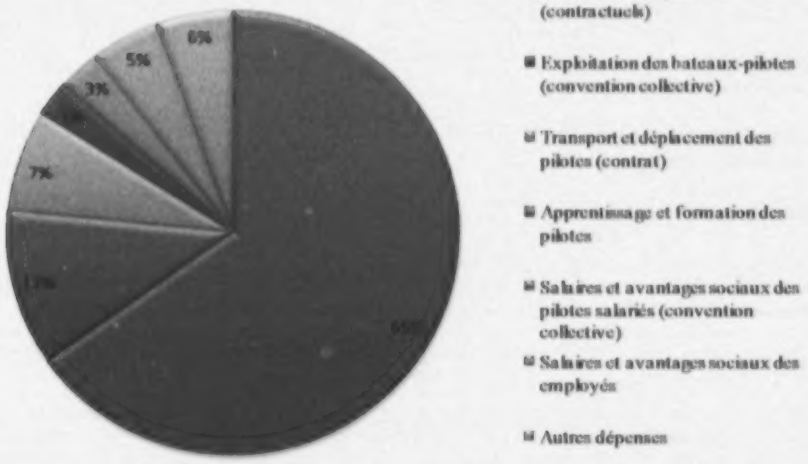
Coûts d'exploitation des bateaux-pilotes	9 848 $	9 533 $	316	9 591 $
Transport et déplacements	5 873 $	5 678 $	195	5 621 $
Salaires et avantages sociaux des employés	3 968 $	3 847 $	121 $	3 869 $
Salaires et avantages sociaux des pilotes salariés	2 439 $	2 577 $	(138 $)	2 421 $
Autres dépenses	3 636 $	4 604 $	(968 $)	3 321 $
Formation des pilotes	2 159 $	1 872 $	287 $	1 810 $
Total des dépenses	80 079 $	82 480 $	(2 402 $)	77 365 $
Bénéfice (perte) net	(3 794 $)	(4 916 $)	1 122 $	(4 595 $)
Bénéfice (perte) net excluant les coûts d'exploitation des bateaux-pilotes et UPP	(3 794 $)	(4 916 $)	1 122 $	(4 595 $)

L'Administration est financièrement autonome depuis sa création en 1972 et elle continue de structurer ses finances de façon à le demeurer.

Le diagramme ci-dessous compare les principales catégories de dépenses sous forme de pourcentage des dépenses totales pour 2016.

Comme par les années passées, environ 90 % de toutes les dépenses de l'Administration pour l'année ont été couvertes par un contrat de services ou par des conventions collectives.

Catégories de dépenses réelles en 2016



Évaluation de la TPS

Les dépenses prépayées et autres débiteurs de l'Administration incluent 736 $ de TPS à recouvrer pour l'exercice 2016, qui font actuellement l'objet d'un différend avec l'Agence du revenu du Canada (ARC). En ce qui concerne le quatrième trimestre de 2015, l'ARC a déterminé que l'Administration aurait dû percevoir la TPS sur les honoraires de pilotage facturés aux navires étrangers, représentés par des agents de transport maritime nationaux, en faisant valoir que de tels services ne sont pas détaxés. En 2016, l'ARC a appliqué une partie des remboursements de TPS de l'Administration au solde de 736 000$ qu'elle avait établi.

L'Administration a déposé un avis d'opposition à l'évaluation de l'ARC. Les honoraires de pilotage perçus par l'Administration sont payés par les armateurs des navires en question, qui sont des sociétés commerciales non enregistrées et non résidentes, et non les agents de transport maritime. Par conséquent, l'Administration a décrété que les services qu'elle fournit sont détaxés en vertu de la *Loi sur la taxe d'accise*.

Une décision défavorable de la part de l'ARC pourrait entraîner une application rétroactive et/ou prospective de sa position. Après avoir consulté des spécialistes fiscaux, l'Administration a déterminé que l'éventualité d'une décision défavorable était peu probable. Elle s'attend à recouvrer l'intégralité du solde de TPS mais ignore à quel moment l'avis d'opposition sera réglé.

3.2 Évaluation du rendement financier pour la première moitié de 2017

Pour le semestre se terminant le 30 juin 2017, l'Administration a effectué 6 643 affectations de pilotage, ce qui représente une augmentation de 539 affectations (9 %) par rapport aux prévisions et de 494 affectations (8 %) par rapport à l'exercice 2016. Avec ces niveaux de trafic, nous avons généré des produits de 40,5 millions de dollars et une perte nette de 0,7 million de dollars. Les flux de trésorerie découlant des activités d'exploitation ont entraîné un bénéfice de 1,7 million de dollars. Les réserves financières ont diminué de 2,2 millions de dollars en février 2017, tel que prévu. La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont passés de 1,4 million de dollars au 31 décembre 2016 à 5,0 millions de dollars au 30 juin 2017. Au 30 juin 2017, notre dette s'élevait à 2,4 millions de dollars.

ANALYSE DES ÉCARTS

Administration de pilotage du Pacifique
Pour l'exercice se terminant le **30 juin 2017**
(en milliers de dollars canadiens)

PRODUITS	**Données réelles**	**Prévisions**	**Écart fav. (défav.)**	**Écart %**	**Exercice précédent**
Pilotage côtier	29 450	26 597	2 853	11 %	26 150
Pilotage fluvial	1 783	1 448	335	23 %	1 478
Déplacements – côte	3 417	3 336	82	2 %	3 257

Déplacements – fleuve	93	82	10	12 %	79
Produits générés par les bateaux-pilotes	3 972	3 851	122	3 %	3 846
Remplacement de bateaux-pilotes	261	243	18	7 %	
Carburant des bateaux-pilotes	789	614	176	29 %	685
Frais de pontage	672	610			
Intérêt à court terme et autres produits	157	10	147	1 538 %	64
Gain (perte) sur les investissements	(83)	0	(83)		(32)
Autres éléments du résultat étendu	0	122	(122)	-100 %	0
REVENU TOTAL	40 510	36 911	3 599	10 %	35 528
CHARGES					
Contrat côtier	27 488	23 807	3 681	15 %	23 873
Rappel côtier	343	361	(18)	-5 %	342
Apprentis pilotes côtiers et formation	648	268	380	142 %	789
Formation de pilotes côtiers expérimentés – contrat	385	386	(1)	0 %	367
Coûts du matériel et des logiciels relatifs aux UPP	41	34	7	21 %	(47)
Programme d'hélicoptères et projets d'exploitation	211	294	(83)	-28 %	566
Salaires et avantages sociaux – fleuve	1 420	1 292	129	10 %	1 278
Transports et déplacements – côte	2 660	2 598	62	2 %	2 738
Transports et déplacements – fleuve	99	87	12	13 %	83
Salaires et avantages sociaux – bateaux-pilotes	2 493	2 570	(76)	-3 %	2 610
Coûts d'exploitation des bateaux-pilotes	1 008	897	111	12 %	1 074
Coûts du carburant des bateaux-pilotes	651	527	125	24 %	530
Réparation et entretien des bateaux-pilotes	126	305	(178)	-59 %	150
Amortissement	732	753	(21)	-3 %	592
Salaires et avantages sociaux	1 954	2 000	(46)	-2 %	1 996
Frais de service de Transports Canada	0	0	0		0
Tous les autres coûts	945	757	188	25 %	738
TOTAL DES CHARGES	41 205	36 935	4 270	12 %	37 680
REVENU NET (PERTE)	(695)	(23)	(671)	2 863 %	(2 152)

Le 5 mai 2017, l'Administration a instauré une hausse de tarif de 2,90 % avec l'appui écrit de l'industrie. Ce tarif devait entrer en vigueur le 1er avril 2017, mais il a été retardé d'un peu plus d'un mois, ce qui a coûté à l'Administration environ 140 000 $. La hausse de tarif devait être légèrement supérieure aux augmentations contractuelles consenties aux fournisseurs de services afin de commencer graduellement à réaligner les marges de l'Administration de façon à ce que

les pertes approuvées par le Conseil d'une année sur l'autre soient freinées puis éliminées. Cela a été fait afin de renouer avec les réserves disponibles de l'industrie sans sacrifier la sécurité.

Les résultats financiers pour le premier semestre se terminant le 30 juin 2017 ont été inférieurs de 671 000 $ aux prévisions. Cet écart s'explique par un certain nombre de facteurs, tel qu'expliqué ci-dessous :

1. Les produits du pilotage côtier pour le premier semestre de 2017 ont été de 3,6 millions de dollars (15 %) supérieurs aux prévisions. Cela est principalement attribuable à l'augmentation du trafic côtier par rapport aux prévisions, à savoir 6 057 affectations réelles par rapport aux 5 585 prévues (augmentation de 8 %). Cette hausse est également due à une forte augmentation de l'utilisation des mouillages insulaires imputable aux volumes plus élevés indiqués plus haut, ainsi qu'à un nouveau programme d'escale à court terme instauré par l'Administration portuaire Vancouver-Fraser. Ce programme a été conçu pour limiter le temps que les navires sont autorisés à mouiller dans le port de Vancouver et la baie English. Cela a eu pour effet d'augmenter le nombre de navires se déplaçant entre l'île et Vancouver, ce qui occasionné des pertes pour l'Administration (l'APP perd de l'argent avec chacune de ces affectations et ce programme a été mis en place après que le budget 2017 a été officialisé).

2. Les coûts des apprentis côtiers ont dépassé de 380 000 $ (142 %) les prévisions et ont été engendrés par une augmentation des apprentis pendant l'exercice 2017. Quatre autres apprentis non budgétés ont été recrutés afin d'aider à diminuer les coûts de rappel futurs et de réduire les risques pour l'industrie des retraites futures chez les pilotes côtiers.

3. Les salaires et avantages sociaux des pilotes fluviaux ont été de 129 000 $ (10 %) supérieurs aux prévisions et occasionnés par des volumes accrus. Pour les six premiers mois de l'exercice 2017, il y a eu 586 affectations réalisées par rapport aux 519 prévues (augmentation de 13 %).

4. Les coûts d'exploitation des bateaux-pilotes ont été de 111 000 $ (12 %) supérieurs aux prévisions en raison de travaux imprévus et non budgétés sur le Pacific Scout assurant des affectations depuis Victoria.

5. Toutes les autres charges d'exploitation ont dépassé de 188 000 $ (12 %) les prévisions, ce qui s'explique essentiellement par les coûts liés à l'évaluation des risques des dispenses en cours. L'Administration a décidé que cette analyse des risques était nécessaire compte tenu de l'incident survenu avec le *Nathan E. Stewart* pendant l'exercice 2016.

6. Les salaires et les avantages sociaux, qui ont été de 46 000 $ (2 %) inférieurs au budget, reflètent les efforts de l'Administration pour maintenir ses charges au plus bas niveau possible.

3.3 Analyse du milieu commercial externe

La productivité de l'Administration se mesure au nombre de voyages de pilotage effectués, lequel est directement lié au volume de transport maritime dans les ports de la Colombie-Britannique. Les prévisions de transport maritime pour les années à venir sont établies à la suite de discussions avec les représentants de l'industrie maritime, des associations de production de produits de base, de l'industrie des croisières, des terminaux d'expédition et des administrations portuaires, et par l'analyse des volumes transportés et des tendances observées durant les années précédentes. L'industrie des croisières est le principal facteur de la hausse saisonnière d'activités observée de mai à septembre.

Certains voyages exigent les services d'un second pilote, surtout en raison du fait que ces missions durent plus de huit heures. La sécurité demeure primordiale puisque les pilotes ne peuvent effectuer un quart à la passerelle que pendant un maximum de huit heures consécutives avant de prendre une pause. La plupart des affectations pour des navires de croisière dont le port d'attache est Vancouver entrent dans cette catégorie, de même que certains voyages dans le Nord, à des ports comme ceux de Kitimat et de Stewart.

Prévisions et tendances concernant le trafic maritime

L'Administration classe ses affectations dans quatre grands secteurs : port de Vancouver, île de Vancouver, Nord de la Colombie-Britannique et fleuve Fraser. En général, les volumes de trafic de l'Administration demeurent comparables à ceux des années précédentes et ils dépendent en grande partie des volumes des produits de base et des tendances de l'industrie des croisières. Le tableau suivant montre le nombre d'affectations annuelles et illustre les tendances du trafic qu'a connues l'Administration au cours des dernières années.

	Données réelles 2012	Données réelles 2013	Données réelles 2014	Données réelles 2015	Données réelles 2016	Prévisions 2017	Plan 2017
Port de Vancouver	8 725	9 005	9 343	8 639	8 345	8 901	8 730
Île de Vancouver	1 626	1 711	1 806	1 647	1 735	1 851	1 815
Nord	1 221	1 445	1 437	1 263	1 307	1 394	1 367
Fleuve Fraser	1 081	1 122	1 120	1 079	1 023	1 107	1 152
Autre	293	319	275	264	251	267	263
	12 946	13 602	13 981	12 892	12 661	13 521	13 327

Remarque : Les affectations ci-dessus comprennent les affectations d'un second pilote.

Le budget de 2018 prévoit une baisse négligeable des niveaux de trafic globaux par rapport à ceux observés au cours de l'exercice 2017. Les volumes d'affectations prévus au budget de 2018 ont été déterminés à la suite de consultations auprès d'une centaine d'agences, d'opérateurs de terminaux et d'armateurs.

L'analyse suivante des voyages par secteur de produits de base met en évidence la diversité de la clientèle de l'Administration et les tendances économiques actuelles concernant les cargaisons des importations et exportations canadiennes. Pour 2018, nous prévoyons certains changements dans ces secteurs des produits de base en ce qui concerne la distribution réelle observée en 2016 et en 2017.

Hypothèses relatives au volume par secteur	Données réelles 2016	Prévisions 2017	Prévisions 2018	Prévisions 2019	Prévisions 2020	Prévisions 2021	Prévisions 2022
Conteneurs	2 224	2 316	2 362	2 362	2 362	2 362	2 362
Céréales	1 747	1 900	1 881	1 881	1 881	1 881	1 881
Postes de mouillage	1 564	1 915	1 628	1 628	1 628	1 628	1 628
Produits forestiers	1 070	1 118	1 095	1 095	1 095	1 095	1 095
Embarquement	985	1 107	1 052	1 052	1 052	1 052	1 052
Croisières	992	1 020	1 040	1 040	1 040	1 040	1 040
Charbon	792	885	935	935	935	935	935
Automobiles	731	686	713	713	713	713	713
Navires-citernes	641	476	495	495	495	495	495
Marchandises diverses	423	527	549	549	549	549	549
Soufre	422	454	463	463	463	463	463
Pétrole	333	350	357	357	357	357	357
Potasse	140	124	130	130	130	130	130
Extérieur du district	149	204	188	188	188	188	188
Autres	448	440	403	403	403	403	403
	12 661	13 521	13 291	13 291	13 291	13 291	13 291

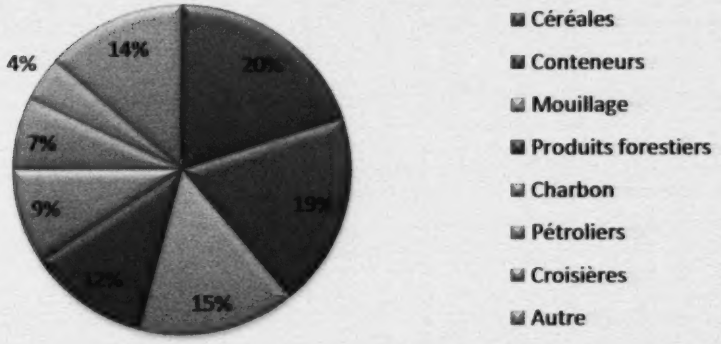
La catégorie « Autres » comprend les éléments suivants : agrégat, aluminium, cale sèche, métaux, changement de pilote, sel, acier, sucre.

Port de Vancouver-Fraser

Le Port de Vancouver-Fraser englobe officiellement le port de Vancouver, le fleuve Fraser, Roberts Bank et Deltaport. En 2016 et 2017, les bâtiments faisant escale à des terminaux du Port de Vancouver ont compté pour approximativement 75 % des voyages effectués annuellement par l'Administration.

En ce qui concerne la contribution aux produits, les affectations au départ et à destination de cette zone pour l'exercice 2016 ont été ventilés comme suit :

Contribution aux produits



On s'attend à ce que le port connaisse une hausse de volume au cours de l'exercice 2017, essentiellement en raison d'une hausse anticipée de la récolte des céréales.

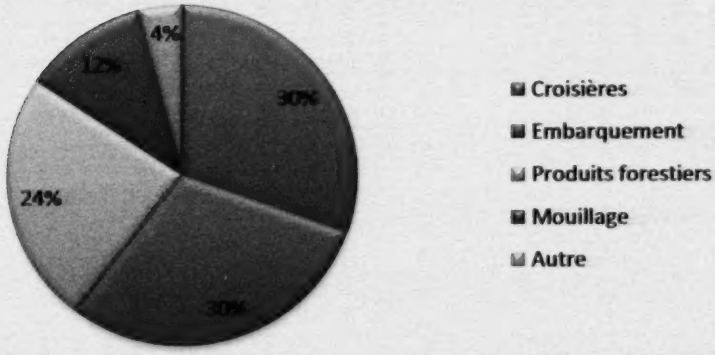
L'Administration portuaire Vancouver-Fraser a instauré pendant l'exercice 2017 un système de mouillage de courte durée dans la baie English et le Port de Vancouver. Du fait de cette politique, il y a davantage de navires qui ont été amenés aux mouillages de l'île de Vancouver avant les terminaux de Vancouver. L'Administration a été affectée par cette politique, car elle a dû payer des frais plus élevés pour déplacer les navires entre l'île et Vancouver. Ce changement devrait rester en place pendant l'exercice 2018 et les années restantes du plan.

Île de Vancouver

Ce secteur a connu une légère augmentation des volumes d'affectations au cours de l'exercice 2016, après deux années de baisse du nombre d'affectations annuelles.

En 2016, l'île de Vancouver a représenté 14 % des voyages annuels effectués par l'Administration, une situation qui ne devrait pour ainsi dire pas changer pendant l'exercice 2017. En ce qui concerne la contribution aux produits, les affectations à destination et en provenance de cette zone pendant l'exercice 2016 ont été ventilées comme suit :

Contribution aux produits



Puisque certains navires de croisière adoptent Seattle comme port d'attache, Victoria continue de profiter des effets de la *Passenger Services Act*, une loi américaine adoptée en 1886 qui oblige tous les navires à passagers battant pavillon étranger à faire escale dans un port étranger lorsqu'ils se déplacent entre deux ports américains. De par son emplacement, Victoria peut servir de port d'escale étranger aux navires qui voyagent entre Seattle et l'Alaska.

En 2018, on s'attend à ce que Vancouver enregistre des volumes d'affectations similaires à ceux de l'exercice 2016. Les incidences potentielles sur les échanges commerciaux dans un accord révisé sur le bois d'œuvre résineux ne sont pas connues pour l'instant (les producteurs canadiens vont sans doute compenser les baisses dans l'approvisionnement en provenance des États-Unis par suite de la hausse des droits compensatoires pour accroître l'approvisionnement de l'Asie par l'océan Pacifique).

Fleuve Fraser

Les volumes de marchandises pour le fleuve Fraser sont déclarés sous la rubrique Port de Vancouver-Fraser. Il y a deux terminaux d'automobiles et un quai de chargement de marchandises en vrac dans le secteur du fleuve Fraser.

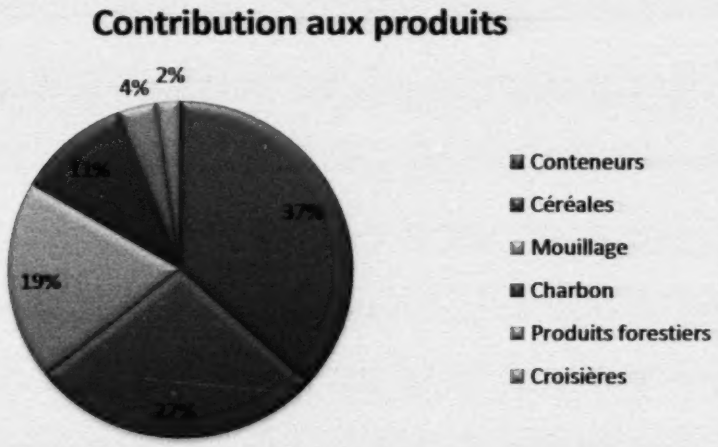
Le trafic fluvial a atteint un sommet en 2003 lorsqu'on a enregistré 1 559 voyages de pilotage. Il y a eu 1 023 affectations pendant l'exercice 2016, ce qui représente une diminution de 5 % par rapport à l'année d'avant.

Pour 2017, le budget de l'Administration a prévu 1 107 voyages, ce qui représente une hausse de 8 %. Cette hausse est attribuable à l'augmentation prévue des volumes d'automobiles. En outre, les volumes de l'exercice 2018 devraient augmenter de 4 % par rapport à 2017.

Nord – Prince Rupert

Le port de Prince Rupert est situé stratégiquement sur le chemin le plus court qui mène en Asie; il permet de gagner plus d'une journée en mer par rapport aux ports de Vancouver et de Seattle, et près de trois jours par rapport à ceux de Los Angeles ou de Long Beach.

En 2016, Prince Rupert a compté pour 8 % des affectations effectuées pendant l'année par l'Administration. Cela devrait être à peu près la même chose pendant l'exercice 2017. Pour ce qui est de la contribution aux produits, les affectations à destination et au départ de cette zone pendant l'exercice 2016 ont été ventilées comme suit :



Les développements des installations de gaz de pétrole liquéfié (GPL) (Pembina Pipelines ou Altagas) pourraient avoir une incidence sur les volumes futurs, et l'Administration collabore activement avec les promoteurs du projet pour déterminer des dates de production probables et les répercussions sur l'approvisionnement en main-d'œuvre et sa répartition ainsi que les stations d'embarquement.

Pendant l'exercice 2017, le terminal Fairview (le terminal de porte-conteneurs de Prince Rupert), dont DP World est le propriétaire et l'exploitant, a achevé l'expansion de la phase II au nord, ce qui lui a permis d'accroître sa capacité annuelle de 775 000 EVP (il a été construit pour 500 000 EVP mais en a traité 776 412 pendant l'exercice 2015) à 1,3 million d'EVP. Cela aura une incidence favorable sur les volumes de porte-conteneurs transitant par Prince Rupert pendant les années de planification.

Nord – Kitimat

Puisque le port est isolé et éloigné des postes d'embarquement établis, pratiquement tous les voyages qui passent par ce port nécessitent deux pilotes. En hiver, il peut être difficile de

desservir ce port étant donné que les routes et l'aéroport sont fermés fréquemment en raison des intempéries qui frappent la région.

Le principal employeur à Kitimat est l'aluminerie appartenant à Rio Tinto. Bien que les volumes de voyages à ce port ne représentent pas une part importante du trafic de l'Administration, le potentiel de ce port et l'ampleur énorme des projets en cours de planification (c.-à-d. le projet d'installation de GNL de plusieurs milliards de dollars de Shell) continuent d'attirer l'attention. Il y a de nombreuses propositions de construction de terminaux de gaz naturel liquéfié près de ce port.

L'Administration continue de suivre l'évolution de tous ces projets et veillera à la mise en place de ressources de pilotage suffisantes lorsque des installations seront opérationnelles, le cas échéant. Notre surveillance comprend des discussions continues avec l'industrie, le gouvernement et les autres intervenants. Nous participons également à une grande partie de l'analyse et de l'évaluation pour déterminer si les projets sont, en fait, viables en ce qui a trait au transport depuis la côte de la Colombie-Britannique.

Les niveaux de trafic prévus pour 2017 et 2018 sont semblables à ceux de l'exercice 2016.

3.4 Finances – Ajustement du tarif pour 2017 et 2018

Pour financer ses activités, l'Administration facture ses services aux usagers au moyen d'un tarif. Conformément aux objectifs de l'Administration, le tarif des droits de pilotage appliqué se veut juste et raisonnable et doit engendrer un revenu suffisant pour garantir un service sûr et efficace. L'Administration continue de mettre l'accent sur le processus de pleine participation par l'entremise de consultations exhaustives auprès de l'industrie du transport maritime avant l'application d'une nouvelle tarification.

Chaque année, le tarif de pilotage est fixé à un taux devant couvrir les coûts que nous assumons entièrement ainsi que nos mises de fonds. Ce tarif se base sur la meilleure estimation, de la part de l'industrie, des volumes et de la taille des navires qui transitent par différents ports (facteurs utilisés pour calculer les tarifs de pilotage). Une fois le tarif établi, celui-ci ne peut être ajusté par la suite. Par le passé, les volumes et la taille des navires dépassaient les estimations de l'industrie et généraient d'importants fonds de réserve. Afin de contribuer à structure de coûts de l'industrie, l'APP a accepté d'appliquer un tarif inférieur à celui qui permettrait, sur le plan mathématique, de couvrir nos charges d'exploitation et nos dépenses en capitaux, finançant ce déficit à l'aide de notre fonds de réserve. Ces réserves sont à présent épuisées, conformément à notre plan et à nos prévisions.

Pour l'exercice 2017, l'Administration a pour but de ramener les marges à ce qu'elles devraient être. Les dépenses en immobilisations durant l'exercice 2017 seront maintenues à un minimum, sans affecter pour autant l'excellence de notre service.

Durant l'exercice 2018, l'Administration va instaurer un tarif établi à la suite de vastes consultations auprès de l'industrie. Au cours de l'exercice 2016, elle a mis en place un modèle

financier permettant à l'industrie de participer à l'élaboration des tarifs pour l'exercice 2017 et les années à venir. À la suite de nombreuses rencontres (notamment des réunions avec les associations de l'industrie et des rencontres distinctes avec les organismes que ces associations représentent), l'Administration a établi un tarif pour l'exercice 2018 comprenant les éléments suivants :

- Une augmentation de 3,75 % du coût unitaire des activités de pilotage, du taux horaire, des frais de déplacement et autres frais pour l'exercice 2018. Il est à noter que cette hausse a été largement prévue par l'Administration et a donc été présentée à l'industrie pendant l'exercice 2016.
- Une augmentation du droit de remplacement technologique, qui passe de 20 $ à 50 $ par affectation pour tenir compte des coûts permanents de divers examens non prévus (dispenses, mises à niveau des simulateurs, etc.) et des coûts réels du programme des UPP.
- Prolongation pour neuf mois des frais d'appontage de 100 $ par affectation (valeur d'environ 935 000 $) pour tenir compte du mois de retard pendant l'exercice 2017, du mois de retard du tarif pendant l'exercice 2018 et de l'augmentation des coûts entre ports non budgétés (après que l'Administration portuaire Vancouver-Fraser a décidé de limiter les séjours dans le port de Vancouver et la baie English).

Étant donné que le nouveau modèle financier et tarifaire développé par l'Administration est d'une grande exactitude, les écarts par rapport aux attentes sont facilement repérés et peuvent être pris en compte. Ce tarif doit entrer en vigueur le 1er avril 2018. Le tarif de 2018 devait initialement prendre effet le 1er janvier 2018, mais les changements de processus à Ottawa ont obligé à reporter la date. Il faut donc ajuster légèrement le tarif à la hausse par rapport à ce qui était initialement prévu pour tenir compte des trois mois de revenus supplémentaires perdus. Pendant l'exercice 2019, l'Administration prévoit majorer l'ensemble de ses tarifs de 3,05 % à compter du 1er janvier.

Selon la rétroaction de l'industrie, il semblerait que les tarifs présentés et proposés par l'Administration pour les exercices 2018 et 2019 sont acceptables.

L'Administration a rencontré l'industrie et envisagé avec elle diverses options tarifaires pour les exercices 2018 et 2019, en se servant du modèle financier. Un des scénarios concernait l'incidence qu'aurait l'absence de tarif en 2018 sur celui de l'exercice 2019 (autrement dit dans le cas où l'Administration rencontrerait une objection au tarif de 2018, ce qui reporterait l'introduction d'un tarif au 1er janvier 2019). Le modèle a démontré que le tarif minimum pour l'exercice 2019 devrait être de 9,5 % de façon à être maintenu d'ici la fin des années de planification.

3.5 Inflation

L'Administration a prévu un taux d'inflation annuel de 2 %, de 2018 à 2022.

3.6 Taux d'intérêt

D'après les discussions avec nos banquiers, l'Administration s'attend à ce que les taux d'intérêt demeurent essentiellement les mêmes jusqu'à la fin de l'exercice 2017 (0,75 %) de même que tout au long de l'exercice 2018 (1,0 %). Il convient de noter que l'Administration fait face à des taux de marché qui dépendent d'un certain nombre d'autres facteurs.

3.7 Consultations régulières avec les intervenants

L'équipe de direction de l'Administration attache une grande importance au contact avec les clients et à leurs commentaires chaque année. Des sondages auprès des clients sont réalisés et les niveaux de service attendus de l'Administration sont évalués régulièrement.

L'équipe de gestion de l'Administration se réunit régulièrement avec les représentants de la Chamber of Shipping et de la Fédération maritime du Canada.

L'Administration tient également chaque mois une réunion de pilotage avec les associations représentant l'industrie, incluant des représentants des quatre groupes d'intervenants de notre secteur. Ces réunions ont pour but de permettre à l'Administration et à l'industrie de résoudre collectivement les problèmes à mesure qu'ils surviennent.

L'Administration demeure un membre actif de l'Asia Pacific Gateway Table.

Des consultations régulières avec les intervenants se sont poursuivies en 2017 et devraient demeurer un élément important des activités de l'Administration tout au long du cadre du plan d'entreprise, soit de 2018 à 2022.

4. Objectifs, stratégies et évaluations du rendement

4.1 Objectifs stratégiques

Stratégie – 2017

Chaque année, l'Administration tient des séances de planification stratégique réunissant les membres du conseil d'administration et de la direction. Les plus récentes séances, tenues au cours de l'été 2017, visaient à soutenir les objectifs principaux et stratégies de 2015 à 2019, qui sont résumés ci-dessous.

Objectifs stratégiques de 2015 à 2019

<table>
<tr><th>Mandat, vision et mission</th><th>Principaux domaines ciblés</th><th>Priorités stratégiques de 2015 à 2019</th></tr>
<tr><td rowspan="6">Mandat : L'Administration a pour mandat d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer, dans un cadre axé sur la sécurité et l'autonomie financière, un service de pilotage efficace dans les régions dont elle a la responsabilité.

Énoncé de vision : L'énoncé de vision de l'Administration est le suivant : être un chef de file mondial du pilotage maritime.

Énoncé de mission : L'Administration de pilotage du Pacifique est déterminée à fournir des services de pilotage sûrs et efficaces en partenariat avec les pilotes et l'industrie du transport maritime afin de faire progresser les intérêts du Canada et de les protéger.</td><td rowspan="3">Travailler sur l'organisme.

Bâtir pour l'avenir – prendre des mesures aujourd'hui afin de préparer l'APP aux défis et aux occasions de demain.</td><td>1. Élaborer un cadre de travail national qui fournit une plateforme afin de résoudre les problèmes communs au pilotage au Canada.</td></tr>
<tr><td>2. Établir et maintenir des relations claires et efficaces avec les intervenants clés de l'APP.</td></tr>
<tr><td>3. Continuer de renforcer la capacité de l'APP afin de déterminer et de prendre des mesures quant aux nouveaux enjeux et aux nouvelles possibilités</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Travailler au sein de l'organisme.

Pour améliorer la sécurité, l'efficience et l'efficacité</td><td>4. Adopter une culture d'amélioration continue.</td></tr>
<tr><td>5. Démontrer, par nos actions et notre investissement, notre engagement dans la formation continue comme moyen d'améliorer et de favoriser la sécurité.</td></tr>
<tr><td>6. Assurer la continuité du capital humain et intellectuel de l'APP.</td></tr>
</table>

4.2 Évaluation des objectifs stratégiques pour 2016

L'Administration évalue ses objectifs stratégiques sur une base annuelle, dans la mesure du possible. Certains objectifs stratégiques, en raison de leur caractère à long terme, seront évalués (d'une façon rétroactive et prospective) au cours de plusieurs années.

Objectif stratégique n° 1.A
Préconiser l'apport de modifications et d'améliorations à la *Loi sur le pilotage* et aux processus réglementaires et tarifaires.
Stratégie : Élaborer des arguments réfléchis pour le comité d'examen et Transports Canada sur la *Loi sur les transports au Canada* concernant les modifications et améliorations à la *Loi sur le pilotage* et au processus réglementaire.
Rendement et réalisations 2015-2017
• En 2016, une demande tarifaire pour un supplément provisoire a été instaurée avec succès dans un délai de trois mois et demi, ce qui est nettement inférieur à la moyenne actuelle de huit mois.
• L'APP a conçu un modèle de prévision qui a servi à consulter les organismes représentant l'industrie, avec pour résultat deux lettres appuyant la demande tarifaire de l'APP pour 2017.
• La direction de l'APP a rencontré des représentants de Transports Canada, qui ont ensuite consulté le ministère de la Justice à propos des sources de revenus ne provenant pas du pilotage. En 2017, l'APP a reçu l'autorisation de faire payer l'utilisation de son simulateur par des tierces parties.
• En 2017, des réunions d'exploitation mensuelles ont été amorcées avec les associations de l'industrie (sur une base trimestrielle avec tous les clients), ce qui permettra de discuter davantage et d'avoir une plus grande compréhension des opérations, de la situation financière et des processus tarifaires de l'Administration.

Objectif stratégique n° 1.B
Élaborer un programme national de calibre mondial sur la formation et la sécurité des pilotes maritimes.
Stratégie : Promouvoir, développer et mettre en œuvre des programmes de formation nationaux normalisés et des systèmes de gestion de la sécurité.
Rendement et réalisations 2015-2017
• Les discussions se poursuivent avec les autres administrations de pilotage afin d'établir un programme national uniformisé.
• Les dossiers de qualifications et de formation des pilotes ont été centralisés dans une base de données conformément au programme d'assurance de la qualité de l'APP pour les pilotes.
• Une formation maison sur les UPP et l'ECDIS a été élaborée et donnée aux apprentis pilotes. Ce cours conçu en interne coûte moitié moins cher que s'il était externalisé.
• Il y a eu des discussions avec tous les promoteurs de nouveaux projets sur les ententes de partage des coûts afin de soutenir un environnement de formation développé par l'APP. • Les discussions sur le partage des coûts se sont poursuivies avec les promoteurs à propos de la mise à niveau de la base de données de Vancouver pour le simulateur Kongsberg.

• Le système de gestion de la sécurité a été reporté à 2017.
• Une entente a été conclue en 2017 pour concevoir un programme de formation GRP-P national.

Objectif stratégique n° 2.A
Améliorer la relation avec les intervenants de l'APP.
Stratégie : Adopter et mettre en œuvre une approche formelle de la gestion des intervenants et mettre en œuvre un programme de gestion à l'intention des intervenants au sein de l'APP.
Rendement et réalisations 2015-2017
• Définir et documenter les principaux intervenants commerciaux en 2015
• Intervenants sollicités par industrie, terminal, gouvernement et autre.
• Le plan de gestion des intervenants a été mis en œuvre en 2016.

Objectif stratégique n° 2.B
Préciser les responsabilités et les rôles respectifs de l'APP et de la BCCP.
Stratégie : Collaborer avec les membres de l'équipe de direction de la BCCP afin d'établir un groupe de travail mixte APP-BCCP, qui déterminera, documentera et mettra en œuvre, d'un commun accord, un cadre de gestion des relations et un modèle opérationnel.
Rendement et réalisations 2015-2017
• Le cadre de planification clarifiant les rôles et responsabilités a été préparé en 2015.
• Les parties ont élaboré un modèle de dotation servant à déterminer le nombre de nouveaux apprentis à embaucher.

Objectif stratégique n° 2.C
Favoriser la sensibilisation du public aux plans, aux programmes et aux initiatives de l'APP liés à son mandat.
Stratégie : Élaborer et mettre en œuvre un programme d'aide et de sensibilisation du public axé principalement sur les enjeux régionaux et sur l'engagement envers des questions nationales, selon les exigences.
Rendement et réalisations 2015-2017
• Déterminer les principaux partenaires publics et communautaires en 2015.
• Élaborer une stratégie de communication de concert avec un plan de gestion des intervenants.
• Tenue de 46 réunions officielles avec divers partenaires publics et communautaires en 2016
• Tenue de 11 réunions officielles avec divers partenaires publics et communautaires aux premier et deuxième trimestres de 2017.

Objectif stratégique n° 3.A
Renforcer la capacité de l'APP afin d'anticiper et de répondre aux changements affectant l'environnement opérationnel.
Stratégie : Faire participer les intervenants et les réseaux sur une base régulière pour aider à déterminer les changements qui pourraient avoir une incidence sur l'APP ou sur les pilotes maritimes au Canada et les intervenants clés.
Rendement et réalisations 2015-2017
• Au cours des six premiers mois de 2017, la direction de l'APP a participé à : o quatre réunions avec les Premières Nations; o 12 réunions avec des associations de l'industrie; o quatre réunions avec des ministères fédéraux et provinciaux; o une réunion avec un organisme communautaire.
• Le programme de perfectionnement des dirigeants de l'APP se poursuit en 2017 avec des interactions et une rétroaction régulières entre le Conseil et les gestionnaires.
• L'APP a été invitée à collaborer étroitement avec Transports Canada et à donner son avis sur le Plan de protection des océans (PPO).

Objectif stratégique no 4. A
Préconiser l'apport de modifications et d'améliorations au Règlement sur le pilotage dans la région du Pacifique et la *Loi sur le pilotage*.
Stratégie : Élaborer des propositions réfléchies, à l'intention de Transports Canada et du Conseil du Trésor, sur les modifications et les améliorations apportées au Règlement sur le pilotage dans la région du Pacifique et la *Loi sur le pilotage*.
Rendement et réalisations 2015-2017
• Le triage, le REIR et l'analyse coûts-avantages pour l'APP ont été effectués en 2015.
• En 2017, l'APP a consulté les intervenants et est en train de préparer un document de discussion sur l'examen de la *Loi sur le pilotage* qui va chercher à obtenir le consensus des intervenants de la côte Ouest.

Objectif stratégique n° 4.B
Continuer d'améliorer et de renforcer les capacités de prestation de services de l'APP de manière à en faire bénéficier l'APP et ses principaux intervenants.
Stratégie : Déterminer et apporter des améliorations au modèle de prestation de services réguliers de l'APP et aux capacités opérationnelles.
Rendement et réalisations 2015-2017
• L'engagement des employés du Service de la répartition s'est poursuivi pendant l'année, en particulier en ce qui concerne la planification de la relève.
• La comparaison du coût des niveaux de services et des charges connexes pour les navires s'est poursuivie et a été étendue de façon à inclure le coût par tonne et mille nautique.
• La mise en œuvre du système ISO pour les pilotes du fleuve Fraser a été achevée en 2015.
• Un certain nombre d'efficacités ont été intégrées dans l'entente de service conclue entre la BCCP et l'APP pendant le processus de négociation.
• Des améliorations technologiques ont été apportées au programme en ligne de fenêtres des marées et des notes NetPilot pour les navires ont été ajoutées en 2016.

• Le rapport du groupe de travail conjoint sur le pilotage a été résumé dans un plan d'action contenant des recommandations (étape « a » achevée).
• L'embarquement hélitreuillé sur la côte nord a été instauré en 2015 et s'est poursuivi en 2017. Le programme d'embarquement par hélicoptère a été suspendu au deuxième trimestre de 2017 jusqu'à ce qu'un modèle de financement soit accepté par l'industrie.
• Le plan de remplacement et d'utilisation des bateaux-pilotes à long terme est reporté à la fin 2017 ou plus tard, compte tenu des scénarios d'embarquement par hélicoptère.
• Une MGRP a été menée en 2017 sur les changements apportés au système de dispense de l'APP.

Objectif stratégique n° 5.A
Planifier et gérer l'élaboration des politiques de formation et la prestation du programme de formation des pilotes.
Stratégie : Continuer d'élaborer et de déployer des politiques de formation pertinentes et des programmes de formation des pilotes.
Rendement et réalisations 2015-2017
• Des simulations de navires Panamax ont été menées en 2016 à l'aide du centre de formation maison.
• Le perfectionnement s'est poursuivi avec des programmes de formation maison uniformisés pour les pilotes côtiers de troisième et quatrième années.
• Les critères pour déterminer l'actualité des compétences des pilotes sont en cours d'élaboration en 2017.

Objectif stratégique n° 6.A
Élaborer et mettre en œuvre un cadre pour la gestion active de la planification de la relève et le transfert des connaissances au sein de l'APP.
Stratégie : Mettre en œuvre un cadre de planification de la relève reconnu, de même qu'élaborer et mettre en œuvre un programme de transfert de connaissances.
Rendement et réalisations 2015-2017
• Les projections et l'analyse à court et à long terme pour chaque service, incluant les gestionnaires et le personnel, ont été effectuées en 2016.
• Les recommandations du rapport sur les attentes en matière de dotation de l'Administration du port de Prince Rupert ont été reportées au quatrième trimestre de 2017.
• L'élaboration des descriptions de poste détaillées et le transfert des manuels pour tous les postes de direction se poursuivent en 2017.
• Des discussions initiales sur la portée d'un nouveau système informatique ont été amorcées en 2017.

4.3 Principaux indicateurs de rendement

Le conseil d'administration examine et évalue régulièrement le rendement de la direction de l'Administration. L'évaluation repose en partie sur certains indicateurs de rendement clés (IRC), qui sont présentés ci-dessous.

Résultats pour l'année 2016

	DESCRIPTION	BUT	DONNÉES RÉELLES 2016
1	Nombre de retards causés par des pilotes	0	0
2	Nombre d'erreurs de répartition qui causent des retards	0	0
3	Incidents à bord de navires dont la conduite est assurée par un pilote		
	a) Incidents de la catégorie A	0	0
	b) Incidents de la catégorie B	0	0
	c) Incidents de la catégorie C	0	5
4	Incidents à bord de bateaux-pilotes		
	a) Incidents de la catégorie A	0	0
	b) Incidents de la catégorie B et C	0	0
	c) Incidents entraînant une perte de temps	0	0
5	Temps d'indisponibilité imprévu des bateaux-pilotes		
	a) Qui entraîne des retards opérationnels (nombre total de jours qui causent des retards ou total des jours)	0 %	0 %
	b) Qui n'entraîne pas de retards opérationnels (nombre total de jours d'indisponibilité qui n'entraînent pas de retards ou total des jours)	0 %	1,56 %
6	L'utilisation d'hélicoptère pour le transfert des pilotes (Nord)	40 %	36 %
7	Environnement : rapports de pollution des bateaux-pilotes	0	0
8	Temps de fonctionnement combiné des ordinateurs (Vancouver et Victoria)	100 %	100 %
9	Maintien des coûts indirects à moins de 8,5 %	8,5 %	7,4 %
10	Maintien d'un fonds d'urgence approprié (2016 – 5 % du total des produits annuels)	5 %	3,6 %
11	Comptes débiteurs (pourcentage des factures de moins de 30 jours civils)	90 %	87 %
12	Maintien d'une moyenne de huit jours ouvrables pour régler toutes les plaintes	8 jours	4,3 jours
13	Maintien d'une moyenne de huit jours ouvrables pour régler tous les différends concernant les factures	8 jours	4,5 jours

IRC – 1 et 2 – Ces IRC sont un indicateur du niveau de service fourni à l'industrie maritime. Les services de pilotage sont fournis lorsqu'un client fait une demande, peu importe le moment.

IRC – 3 et 4 – Ces IRC concernent le profil de l'Administration en matière de sécurité. Tous les incidents associés aux navires et aux bateaux-pilotes sont consignés et font l'objet d'une enquête, au besoin. L'intention est d'améliorer notre dossier de sécurité dans la mesure du possible.

IRC – 5 – Cet IRC évalue les activités d'exploitation des bateaux-pilotes par l'Administration en consignant le temps d'indisponibilité imprévu des bateaux-pilotes qui cause un retard à un navire. Pour éviter les retards, l'Administration entretient deux bateaux-pilotes de réserve, qui peuvent être transférés entre les stations, au besoin. L'Administration peut également affréter un bateau-pilote si ses bateaux-pilotes de réserve sont déjà affectés.

IRC – 6 – Cet IRC mesure la réussite du programme d'hélicoptère. Le seuil de rentabilité pour le programme d'hélicoptère est supérieur à 65 %, mais l'Administration savait que ce résultat n'était possible qu'une fois que le programme offrira un service 24 heures sur 24, ce qui devait se faire au cours de l'exercice 2018.

IRC – 7 – Cet IRC évalue le programme de développement durable de l'Administration.

IRC – 8 – Cet IRC mesure le temps de fonctionnement des ordinateurs de notre base de données de répartition, qui constitue le principal système informatique de l'Administration. Nos centres de répartition sont situés à Vancouver et à Victoria et sont conçus de façon à se remplacer mutuellement en cas d'indisponibilité. Ces centres sont opérationnels 24 heures sur 24, tous les jours de l'année, et la base de données informatisée doit donc absolument fonctionner.

IRC – 9, 10 et 11 – Ces trois IRC sont de nature financière et reflètent de bonnes pratiques opérationnelles générales. Le niveau de fonds de prévoyance est établi par le conseil d'administration de l'Administration et vise à financer les activités pendant une période marquée par un ou plusieurs enjeux majeurs continus ou un cas de force majeure. L'IRC 10 n'est pas atteint pour l'exercice 2016, car l'Administration a convenu, après avoir consulté l'industrie, de réduire le fonds d'urgence afin d'assouplir les tarifs pour les exercices 2017 et 2018. Cela a été approuvé par le conseil d'administration et cet IRC sera reflété sous la forme d'un montant en dollars absolu dans l'exercice 2017.

IRC – 12 et 13 – Ces IRC reflètent l'engagement de l'Administration à fournir un niveau élevé de services à tous les intervenants du domaine du pilotage. Dans une année moyenne, environ 12 000 factures sont émises à l'industrie et l'Administration a pour but de veiller à un haut niveau d'exactitude et d'exhaustivité dans ce processus. Le même concept s'applique aux plaintes, car peu importe leur sujet, l'Administration prend très au sérieux les commentaires et y répond de façon professionnelle et en temps opportun.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2018 À 2022

Buts pour les indicateurs de rendement clés des exercices de 2018 à 2022

	DESCRIPTION	BUT
1	Nombre de retards causés par des pilotes	0
2	Nombre d'erreurs de répartition qui causent des retards	0
3	Incidents à bord de navires dont la conduite est assurée par un pilote	0
	a) Incidents de la catégorie A	0
	b) Incidents de la catégorie B	0
	c) Incidents de la catégorie C	
4	Incidents à bord de bateaux-pilotes	
	a) Incidents de la catégorie A	0
	b) Incidents de la catégorie B et C	0
	c) Incidents entraînant une perte de temps	0
5	Temps d'indisponibilité imprévu des bateaux-pilotes	
	a) Qui entraîne des retards opérationnels (nombre total de jours qui causent des retards ou total des jours)	0 %
	b) Qui n'entraîne pas de retards opérationnels (nombre total de jours d'indisponibilité qui n'entraînent pas de retards ou total des jours)	0 %
6	L'utilisation d'hélicoptère pour le transfert des pilotes (Nord)	0 %
7	Environnement : rapports de pollution à partir de bateaux-pilotes	0
8	Temps de fonctionnement combiné des ordinateurs (Vancouver et Victoria)	100 %
9	Maintien des coûts indirects à moins de 8,5 %	8,5 %
10	Fonds de réserve	1 075 000 $ en 2018 1 689 000 $ en 2019 2 304 000 $ en 2020 2 937 000 $ en 2021 3 579 000 $ en 2022
11	Comptes débiteurs (pourcentage des factures de moins de 30 jours civils)	90 %
12	Maintien d'une moyenne de huit jours ouvrables pour régler toutes les plaintes	8 jours
13	Maintien d'une moyenne de huit jours ouvrables pour régler tous les différends concernant les factures	8 jours

4.4 Commentaires sur le budget de fonctionnement de 2018 à 2022

Le budget de 2018 à 2022 repose sur des attentes basées sur des consultations exhaustives auprès de l'industrie :

Hypothèses secteur des produits - Exercice 2017

Secteur	Croissance des affectations	Croissance LHT	Croissance largeur	Croissance tirant d'eau
Conteneurs	3 %	-1 %	0 %	-1 %
Céréales	11 %	1 %	0 %	1 %
Mouillage	33 %	4 %	30 %	2 %
Produits forestiers	5 %	0 %	0 %	4 %
Croisières	3 %	1 %	4 %	3 %
Charbon	11 %	2 %	3 %	1 %
Automobiles	-7 %	0 %	2 %	0 %
Navires-citernes	-25 %	3 %	2 %	7 %
Embarquement	14 %	1 %	2 %	1 %
Marchandises diverses	23 %	3 %	3 %	2 %
Soufre	7 %	8 %	4 %	2 %
Pétrole	6 %	-1 %	0 %	-1 %
Potasse	2 %	6 %	2 %	7 %
Hors district	37 %	-26 %	-21 %	-12 %
Autres	2 %	-28 %	-29 %	-20 %
Fleuve Fraser	12 %			

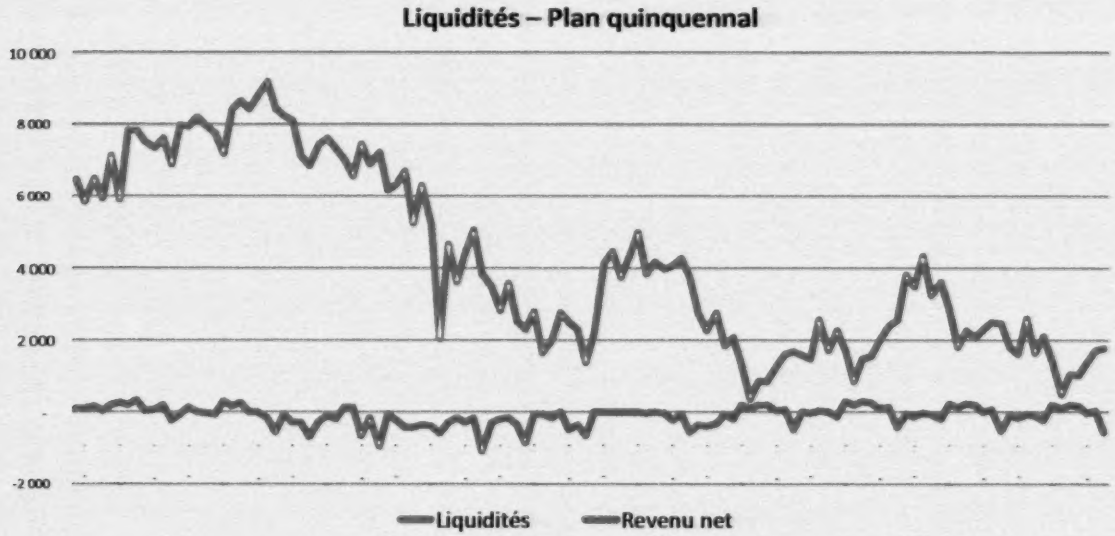
Hypothèses secteur des produits - Exercice 2018

Secteur	Croissance des affectations	Croissance LHT	Croissance largeur	Croissance tirant d'eau
Conteneurs	2 %	1 %	1 %	0 %
Céréales	-1 %	1 %	1 %	1 %
Mouillage	-15 %	0 %	-15 %	-2 %
Produits forestiers	-2 %	0 %	1 %	0 %
Croisières	2 %	1 %	1 %	1 %
Charbon	6 %	0 %	0 %	0 %
Automobiles	4 %	0 %	0 %	0 %
Navires-citernes	4 %	1 %	1 %	1 %
Embarquement	-5 %	0 %	0 %	0 %
Marchandises diverses	4 %	0 %	0 %	0 %
Soufre	2 %	0 %	1 %	1 %
Pétrole	2 %	0 %	0 %	0 %
Potasse	5 %	1 %	1 %	1 %
Hors district	-8 %	0 %	0 %	0 %
Autres	2 %	2 %	2 %	0 %
Fleuve Fraser	4 %			

Les exercices 2019 à 2022 tiennent pour acquis qu'il n'y a pas de changements à la croissance des affectations, des LHT, de la jauge ou du tirant d'eau des navires.

Les hypothèses présentées ci-dessus régissent les volumes d'attribution de produits, la répartition géographique et les dimensions métriques pour l'Administration rattachées au tarif.

En fonction de ces hypothèses, combinées avec le tarif proposé, l'Administration s'attend à atteindre la situation de trésorerie présentée plus bas au cours des exercices de planification.



Comme il est indiqué ci-dessus, l'Administration entend maîtriser sa trésorerie au niveau le plus bas possible tout en conservant son objectif d'autosuffisance. L'Administration est en mesure d'atteindre cette situation de trésorerie avec les tarifs proposés et les hypothèses relatives au secteur des investissements ci-dessous :

	Tarif				Frais d'embarquement					
	Unité	Heure	Déplacements	Embarquements	Brotchie	Triple	Rupert 6 & 8	Rupert 10 -31	Sand Heads	Pine
Exercice 2030	1,20 %	1,20 %	2,00 %	2,00 %	$ 557	$ 2 894	$ 779	$ 1 321	$ 2 231	$ 5 369
Exercice 2029	1,20 %	1,20 %	2,00 %	2,00 %	$ 546	$ 2 838	$ 764	$ 1 295	$ 2 187	$ 5 263
Exercice 2028	1,20 %	1,20 %	2,00 %	2,00 %	$ 536	$ 2 782	$ 749	$ 1 270	$ 2 144	$ 5 160
Exercice 2027	1,20 %	1,20 %	2,00 %	2,00 %	$ 525	$ 2 727	$ 735	$ 1 245	$ 2 102	$ 5 059
Exercice 2026	1,20 %	1,20 %	2,00 %	2,00 %	$ 515	$ 2 674	$ 720	$ 1 220	$ 2 061	$ 4 960
Exercice 2025	0,75 %	0,75 %	2,00 %	2,00 %	$ 505	$ 2 622	$ 706	$ 1 197	$ 2 021	$ 4 862
Exercice 2024	0,75 %	0,75 %	2,00 %	2,00 %	$ 495	$ 2 570	$ 692	$ 1 173	$ 1 981	$ 4 767
Exercice 2023	0,75 %	0,75 %	2,00 %	2,00 %	$ 485	$ 2 520	$ 679	$ 1 150	$ 1 942	$ 4 674
Exercice 2022	0,75 %	0,75 %	2,00 %	2,00 %	$ 476	$ 2 470	$ 665	$ 1 128	$ 1 904	$ 4 582
Exercice 2021	2,75 %	2,75 %	2,00 %	2,00 %	$ 466	$ 2 422	$ 652	$ 1 105	$ 1 867	$ 4 492
Exercice 2020	2,75 %	2,75 %	2,75 %	2,75 %	$ 457	$ 2 374	$ 639	$ 1 084	$ 1 830	$ 4 404
Exercice 2019	3,05 %	3,05 %	3,05 %	3,05 %	$ 445	$ 2 311	$ 622	$ 1 055	$ 1 781	$ 4 286
Exercice 2018	3,75 %	3,75 %	3,75 %	3,75 %	$ 432	$ 2 242	$ 604	$ 1 024	$ 1 728	$ 4 159
Exercice 2017	2,90 %	2,90 %	2,90 %	7,00 %	$ 416	$ 2 161	$ 582	$ 987	$ 1 666	$ 4 009

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2018 À 2022

Autres											
Remplacement des bateaux-pilotes	Carburant	Pontage	Augmentations syndicales APP	IPC	Projets d'exploitation	Remplacement des bateaux-pilotes	Taux d'intérêts	Retrait d'investissements	Solde d'investissements
$ -	70.01 to 80.0	$ -	2,00 %	2,0 %	200 000	2 393 426	1,25 %	-	4 885 907
$ -	70.01 to 80.0	$ -	2,00 %	2,0 %	200 000	2 393 426	1,25 %	-	4 825 245
$ -	70.01 to 80.0	$ -	2,00 %	2,0 %	200 000	2 393 426	1,25 %	-	4 765 335
$ -	70.01 to 80.0	$ -	2,00 %	2,0 %	200 000	2 393 426	1,25 %	-	4 706 170
$ -	70.01 to 80.0	$ -	2,00 %	2,0 %	200 000	2 393 426	1,25 %	-	4 647 739
$ -	70.01 to 80.0	$ -	2,00 %	2,0 %	200 000	2 393 426	1,25 %	-	4 590 034
$ -	70.01 to 80.0	$ -	2,00 %	2,0 %	200 000	2 393 426	1,25 %	250 000	4 533 045
$ -	70.01 to 80.0	$ -	2,00 %	2,0 %	200 000	2 393 426	1,25 %	600 000	4 228 062
$ -	70.01 to 80.0	$ -	2,00 %	2,0 %	200 000	2 393 426	1,25 %	600 000	3 578 683
$ -	70.01 to 80.0	$ -	2,00 %	2,0 %	200 000	2 393 426	1,25 %	600 000	2 937 366
$ 60	60.01 to 70.0	$ -	2,00 %	2,0 %	200 000	2 393 426	1,00 %	600 000	2 304 011
$ 60	60.01 to 70.0	$ 100	2,00 %	2,0 %	200 000	1 860 067	1,00 %	600 000	1 689 208
$ 60	60.01 to 70.0	$ 100	2,00 %	2,0 %	200 000	1 326 708	0,75 %	600 000	1 074 901
$ 60	60.01 to 70.0	$ 100	3,00 %	2,0 %	400 000	793 350	0,40 %	- 2 285 000	468 743
	50.01 to 60.0								

Emprunts		Frais de technologie		
Emprunts		Frais par affectation	Solde	Frais hélicoptère/ affectation
Exercice bateau-pilote	**2019**	$ 50	$ 8 909 300	$ -
Financement	$ -	$ 50	$ 8 244 772	$ -
Taux	3 %	$ 50	$ 7 580 243	$ -
Durée (années)	15	$ 50	$ 6 915 715	$ -
		$ 50	$ 6 251 186	$ -
Exercice bateau-pilote	**2027**	$ 50	$ 5 586 658	$ -
Financement	$ -	$ 50	$ 4 922 129	$ -
Taux	3 %	$ 50	$ 4 257 601	$ -
Durée (années)	15	$ 50	$ 3 593 072	$ -
		$ 50	$ 2 928 544	$ -
Coût du nouveau programme d'UPP	**$ 2 000 000**	$ 50	$ 2 264 015	$ -
Financement	$ 2 000 000	$ 50	$ 1 599 487	$ -
Taux	3 %	$ 50	$ 934 958	$ -
Durée (années)	5	$ 20	$ 270 429	$ -

Il convient de noter que le conseil d'administration a autorisé l'Administration à amener le compte d'investissement à un niveau minimal au cours de l'exercice 2017 afin d'offrir toute l'aide possible à l'industrie. Cela permet donc à l'Administration de ralentir les augmentations tarifaires subséquentes. Tous les événements imprévus et toutes les questions auront une incidence d'ordre plus matériel sur l'Administration, étant donné son manque de réserves disponibles. Cette décision était stratégique de façon à apporter toute l'aide nécessaire dans le contexte économique actuel.

Les points saillants du budget de 2018 sont présentés ci-dessous.

1. L'Administration prévoit une perte de 1,1 million de dollars fondée sur l'exécution de 12 139 affectations côtières et de 1 152 affectations fluviales. Cela représente une baisse de 2 % du nombre d'affectations côtières et une hausse de 4 % du nombre d'affectations sur le fleuve Fraser par rapport aux prévisions de 2017. Cette perte est gérable sur le plan du flux de trésorerie avec la mise en place d'un tarif de 3,75 % effectif au 1er avril 2018, à laquelle s'ajoute une hausse des frais technologiques, qui passent de 20 $ à 50 $ et le maintien des frais provisoires de 100 $ par affectation, qui devraient être introduits à nouveau pour une période de neuf mois, soit du 1er avril au 31 décembre 2018.

2. Le total des produits devrait atteindre 86,4 millions de dollars durant l'exercice 2018, ce qui représente une augmentation de 2 % par rapport à l'exercice 2017. Cette légère hausse s'explique principalement par :
   - la mise en place d'un tarif de 3,75 % effective au 1er avril 2018;
   - l'augmentation des frais de technologie qui passent de 20 $ à 50 $ par affectation;
   - la prolongation des frais temporaires de 100 $ par affectation pour neuf mois supplémentaires, qui seront absorbés par une baisse anticipée de 2 % du nombre d'affectations.

3. Les produits de pilotage côtier en 2018 devraient dépasser de 613 000 $ (1 %) ceux de 2017, et ce, en raison du tarif, et être absorbés par les baisses de tarif. Les produits accrus devraient être absorbés par des coûts supplémentaires de 187 000 $, dus principalement aux hausses liées aux pilotes contractuels et aux charges liées aux rappels. Les coûts de la formation des apprentis pilotes et les coûts de la formation des pilotes brevetés devraient être, à la fin de l'exercice, de 37 000 $ inférieurs à ceux de 2017.

4. Les produits du pilotage sur le fleuve en 2018 devraient dépasser de 262 000 $ (7 %) ceux de 2017, et ce, en raison des hausses du trafic et du volume. Les produits accrus devraient être absorbés par des charges salariales supplémentaires de 54 000 $ (2 %) pour les pilotes fluviaux. Aucune formation de nouveau pilote pour le fleuve n'est prévue en 2018, car l'Administration a embauché et formé un nouveau pilote en 2014, et le groupe de pilotes actuel est en mesure de composer avec le volume prévu en 2018.

5. Les produits de déplacement en 2018 devraient dépasser de 191 000 $ ceux de 2017, et ce, en raison des hausses du trafic et du tarif. Les coûts liés aux déplacements pour l'exercice 2018 devraient augmenter de 59 000 $.

6. Le budget prévoit que huit apprentis pilotes côtiers entreprendront leur formation durant l'année 2018 du plan. Les coûts de la formation et des salaires des apprentis pilotes devraient être de 1,5 million de dollars en 2018, et les coûts de formation des pilotes expérimentés devraient être de 851 000 $.

4.5 Fiabilité des prévisions établies dans le plan d'entreprise

L'hypothèse de base sur laquelle est fondé le plan d'entreprise de l'Administration est le nombre annuel d'affectations de pilotage. Ce nombre correspond en partie aux volumes des importations et des exportations canadiennes, et il dépend de nombreux facteurs externes indépendants de la volonté de l'Administration, notamment :

- les volumes d'exportations de céréales, de produits forestiers, de charbon et d'autres produits de base en vrac;
- l'effet d'une mise sous séquestre et des demandes de faillite par les transporteurs ou organismes;
- le taux de change en devises étrangères;
- la concurrence des ports de la côte ouest en matière de transport de marchandises;
- les conditions économiques générales en Asie et en Amérique du Nord.

La principale charge de l'Administration, dans une année donnée, est le paiement à la British Columbia Coast Pilots Ltd. En raison de cette structure, l'Administration peut faire face sans difficulté à une baisse temporaire du trafic maritime. La BCCP, dont les membres sont des pilotes indépendants qui vendent leurs services à l'Administration dans le cadre de la *Loi sur le pilotage* est consciente que la rémunération versée risque de diminuer pendant les périodes de fléchissement du trafic.

Le contrat actuel avec les débardeurs doit expirer au cours de l'exercice 2018 et pourrait avoir une incidence sur l'Administration et sa capacité d'obtenir et d'extraire des taux plus faibles auprès de son personnel et de la BCCP lors de futures négociations.

5. Renseignements sur la rémunération et les relations de travail

5.1 Ressources en personnel

Pendant l'exercice financier 2016, l'Administration comptait 76 employés à temps plein : huit pilotes travaillant sur le fleuve Fraser, 16 répartiteurs, 37 membres d'équipage pour les bateaux-pilotes et 15 membres du personnel d'administration et de gestion.

Le nombre de pilotes requis pour les affectations côtières est déterminé annuellement en fonction du nombre prévu d'affectations et de départs à la retraite.

L'Administration obtient à forfait les services de pilotes de la British Columbia Coast Pilots Ltd. pour le pilotage en eaux côtières. En 2017, un effectif d'environ 114 pilotes contractuels (87 à temps plein, neuf à temps partiel et 19 en saison) fournira des services de pilotage côtier à l'Administration. Nous nous attendons à ce que ce nombre demeure sensiblement le même en 2018.

5.2 Conventions collectives

L'Administration a des conventions collectives avec trois groupes d'employés. Ces conventions collectives, toutes à long terme et d'une durée de sept ans, étaient fondées sur l'arrangement de huit ans conclu avec les débardeurs :

- la convention collective de la Guilde de la marine marchande du Canada pour les employés pilotes expirera le 31 janvier 2020, et l'indemnité de départ volontaire en a été retirée;
- la convention de la Guilde de la marine marchande du Canada représentant tous les capitaines et les mécaniciens de bateau-pilote expirera le 31 mars 2018;
- la convention de la section locale 520 de l'International Longshore & Warehouse Union pour tous les matelots de pont, les répartiteurs et le personnel administratif expirera le 31 mars 2018.

L'Administration a une politique d'administration approuvée à l'endroit des négociations à venir.

5.3 Remplacement et formation des pilotes

L'Administration organise des examens d'admission chaque semestre (pour accroître le nombre de candidats potentiels), afin d'évaluer les aspirants pilotes qui possèdent l'expérience et les compétences voulues pour exécuter le travail. Des ateliers d'information préalables à l'examen ont également été organisés pour renseigner les candidats sur les exigences requises. Cette approche a continué d'augmenter le bassin de candidats pour une carrière aussi spécialisée.

De plus, l'Administration assure la promotion et la supervision d'un programme de familiarisation, qui vise à approfondir les connaissances des candidats sur toute la côte avant la tenue de l'examen d'évaluation des pilotes. Ce programme leur permettra d'accompagner un pilote expérimenté dans un secteur de la côte qu'ils peuvent ne pas connaître pendant une période allant jusqu'à deux ans.

L'Administration et la BCCP ont également participé à des salons de recrutement maritime dans le but d'accroître le bassin de candidats convenables pour la profession de pilote maritime.

Afin d'obtenir un effectif de pilotes hautement qualifiés, l'Administration porte une attention particulière au recrutement et à la formation des pilotes. Le processus d'examen des pilotes comprend trois parties :

- un examen écrit de trois heures sur les connaissances générales relatives aux navires, fondé sur l'examen de capitaine à proximité du littoral (500 tonnes);
- un examen écrit de trois heures et demie sur les connaissances relatives au milieu local;
- un examen oral de trois heures et demie.

Selon les antécédents du candidat, l'apprentissage d'un pilote côtier dure de neuf mois et demi à un maximum de 24 mois. Au cours de la période d'apprentissage officiel, le candidat devra assister à des cours de formation sur les manœuvres de navigation au Royaume-Uni, à des simulations de navigation ainsi qu'une formation sur la gestion des ressources à la passerelle au Québec et à une formation sur les manœuvres avec remorqueur au BCIT (Vancouver). L'Administration souhaite effectuer autant de formation et d'éducation au Canada que possible, si les installations sont disponibles et de la plus grande qualité qui soit. Les installations de formation utilisées sont à la fine pointe de la technologie et comprennent de la navigation au moyen de modèles avec équipage et des simulateurs de missions intégrales à la passerelle. De plus, les candidats reçoivent une formation sur l'utilisation des UPP et les logiciels connexes.

Les installations de formation sur modèle avec équipage se trouvent actuellement en France, en Pologne et au Royaume-Uni, et elles utilisent des modèles réduits 1:25 de navires avec équipage. Ces installations se trouvent sur des lacs artificiels capables de simuler des courants, des marées, des manœuvres de soutien par des remorqueurs, etc. L'Administration continuera d'évaluer les nouvelles installations de formation au fur et à mesure qu'elles deviendront disponibles.

L'utilisation de ces installations aux fins de formation sur des modèles permet aux pilotes d'acquérir de l'expérience en manœuvre de navires de haute mer. La formation périodique avec ces modèles favorise également le maintien des compétences en manœuvres de navires au plus haut niveau.

Les modèles de navire réagissent exactement comme de vrais navires, quoique beaucoup plus rapidement. Les modèles avec équipage permettent aux pilotes d'aiguiser leurs capacités naturelles en perception et en prévision, et de comprendre le comportement du navire dans son ensemble. Ces compétences sont primordiales lorsqu'il faut manœuvrer un navire de taille réelle.

L'échelle de temps permet également d'effectuer cinq fois plus de manœuvres. Autrement dit, il est possible d'effectuer dans un cours de 35 heures autant de manœuvres que durant un cours de 175 heures à bord de vrais navires.

Le Comité de formation en pilotage et d'examen examine et compare régulièrement les installations de formation à l'échelle internationale pour veiller à la pertinence, à l'efficacité et à la validité de nos normes de formation et de notre niveau d'instruction.

Actuellement, il coûte environ 192 750 $ pour former un apprenti pilote, ce qui comprend la rémunération, les frais de déplacement et les frais de scolarité, et ces coûts sont assumés

entièrement par l'Administration. Celle-ci rémunère, contrôle et détermine la formation exigée pour les apprentis afin de renforcer la qualité et la sécurité nécessaires pour remplir les exigences en matière de sécurité qui lui sont imposées.

En 2017, huit pilotes côtiers ont reçu leur brevet et huit apprentis ont été admis au programme d'apprentissage (en date du 30 juin 2017).

De plus, l'Administration a un programme de familiarisation des pilotes à l'intention des personnes que le métier intéresse. Le programme accepte au maximum 40 candidats (nombre d'inscriptions à l'heure actuelle : 34); les candidats peuvent ainsi accroître et mettre à jour leurs connaissances concernant l'ensemble de la côte.

L'Administration prévoit assurer la formation de pilotes et leur décerner des brevets de la façon indiquée ci-dessous.

Année	Pilotes formés
Exercice 2017	8
Exercice 2018	8
Exercice 2019	8
Exercice 2020	8
Exercice 2021	8
Exercice 2022	6

L'Administration a estimé la situation démographique des pilotes côtiers pour les années du plan et prévoit commencer la formation d'apprentis chaque année du plan afin de compenser les départs à la retraite et de veiller à ce que l'effectif soit suffisant pour maintenir l'efficacité des activités.

L'Administration continuera, pour chaque année visée par le présent plan, de financer le programme de perfectionnement des pilotes expérimentés. Ce programme vise à fournir des occasions aux pilotes expérimentés, dans des installations de formation approuvées, d'améliorer leurs compétences en manœuvres de navigation au moyen de modèles avec équipage.

L'Administration prévoit également des fonds supplémentaires, durant les années visées par le plan, pour payer la formation continue des pilotes sur la gestion des ressources à la passerelle pour les pilotes (GRP-P), les systèmes de propulsion Azipod et les manœuvres de navires reliés par câble à un remorqueur.

L'Administration complète également la formation, lorsque c'est possible, par l'entremise de son centre de formation à Vancouver.

L'Administration a prévu, dans son budget, les dépenses de formation annuelle (formation et rémunération) indiquées ci-dessous pour les pilotes expérimentés et les apprentis pilotes.

5.4 Entente de services de pilotage avec la BCCP

Les augmentations et les redressements sur le plan financier qui ont été convenus avec la BCCP, principal entrepreneur de l'Administration, sont résumés ci-dessous :

- Durée du contrat – cinq ans (de 2017 à 2021)
- Taux
    - Droits pour les unités de pilotage
        - 2016 – réduits de 4 % à 1 %
        - De 2017 à 2021 – 1,75 % par année
    - Heures et autres
        - 2016 – 4 % en vertu de l'entente initiale
        - 2017 – 2021 – 2 % par année
- Rappel – seuil technique de 1,58 % des recettes de la BCCP – Entente selon laquelle, si les rappels dépassent ce montant acceptable, la LE (lettre d'entente) n° 4 se rapportant aux rappels sera ouverte afin d'en examiner les modalités.
- Réductions des dépenses
    - Investissement dans le simulateur Kongsberg et contribution financière soutenue
    - PTEC – la fréquence de formation sur modèle pour les pilotes sans restriction sera portée de cinq ans à sept ans – ce qui représentera des économies de 169 000 $ par année pour l'Administration – cela n'entraînera aucune réduction de la sécurité, en partie grâce à l'introduction d'un simulateur sur les lieux (payé à parts égales par l'Administration et la BCCP).
        - Ce modèle de temps pour devenir un pilote sans restrictions est reconnu comme une pratique exemplaire.
        - La formation est principalement en début de carrière pour un pilote soumis à des restrictions.

5.5 Hypothèses clés pour la période de planification

L'Administration a prévu des augmentations salariales annuelles de 2 % à partir de l'exercice 2018, conformément aux prévisions de l'IPC et, en grande partie, aux recommandations du gouvernement en ce qui a trait à la limitation des coûts.

5.6 Avantages sociaux des employés

Tous les employés admissibles de l'Administration sont couverts par le régime de retraite de la fonction publique (le « Régime »), un régime contributif à prestations déterminées établi par voie législative et parrainé par le gouvernement du Canada. Les employés et l'Administration sont tenus d'y cotiser pour couvrir le coût des services rendus au cours de l'exercice. Conformément à

la législation actuellement en vigueur, l'Administration n'a aucune obligation légale ou implicite de verser d'autres cotisations au titre des services passés ou de tout déficit de capitalisation du Régime.

L'âge normal de la retraite au sein de l'Administration est de 65 ans.

2016 – Personne employée cotisant au régime avant 2013	Cotisation de l'employé	Taux de cotisation de l'employeur fois le taux de l'employé
De 0 $ à 54 900 $	9,05 %	1,15
Supérieur à 54 900 $	11,04 %	1,15
Revenu supérieur à 161 700 $	11,04 %	6,67

2016 – Personne employée cotisant au régime depuis le 1er janv. 2013	Cotisation de l'employé	Taux de cotisation de l'employeur fois le taux de l'employé
De 0 $ à 54 900 $	7,86 %	1,11
Supérieur à 54 900 $	9,39 %	1,11
Revenu supérieur à 161 700 $	9,39 %	6,67

2017 – ESTIMATION 2017 – Personne employée cotisant au régime avant 2013	Cotisation de l'employé	Taux de cotisation de l'employeur fois le taux de l'employé
De 0 $ à 55 300 $	9,47 %	1,01
Supérieur à 55 300 $	11,68 %	1,01
Revenu supérieur à 163 100 $	11,68 %	7,74

2017 – Estimation 2017 – Personne employée cotisant au régime depuis le 1er janv. 2013	Cotisation de l'employé	Taux de cotisation de l'employeur fois le taux de l'employé
De 0 $ à 55 300 $	8,39 %	1

Supérieur à 55 300 $	9,94 %	1
Revenu supérieur à 163 100 $	9,94 %	7,74

2018 – Estimation 2018 – Personne employée cotisant au régime avant 2013	Cotisation de l'employé	Taux de cotisation de l'employeur fois le taux de l'employé
De 0 $ à 55 800 $	9,80 %	1
Supérieur à 55 800 $	12,30 %	1
Revenu supérieur à 164 500 $	12,30 %	8,8

2018 – Estimation 2018 – Personne employée cotisant au régime depuis le 1er janvier 2013	Cotisation de l'employé	Taux de cotisation de l'employeur fois le taux de l'employé
De 0 $ à 55 800 $	8,90 %	1
Supérieur à 55 800 $	10,50 %	1
Revenu supérieur à 164 500 $	10 50 %	8.,8

Depuis 2006, les taux de cotisation des employés ont graduellement augmenté pour atteindre un ratio de partage des coûts plus équilibré avec le gouvernement du Canada.

Le plan en vigueur depuis le 1er janvier 2013 pour la mise en œuvre progressive d'autres augmentations du taux de cotisation des employés au régime de pension de retraite de la fonction publique se traduira par un ratio de partage des coûts employeur-employé de 50-50 en 2017.

Les salariés ont droit à des indemnités de départ et à des congés de maladie aux termes des conventions collectives ou des contrats de travail.

6. Orientation du gouvernement

L'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) habilite le gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre compétent, à émettre une directive à une société d'État mère lorsque le gouverneur en conseil estime que cela sert l'intérêt public.

Le 16 juillet 2015, les sociétés d'État ont reçu du gouverneur en conseil la directive d'harmoniser leurs politiques, lignes directrices et pratiques avec les politiques, directives et instruments connexes du Conseil du Trésor quant aux dépenses liées aux déplacements, à l'accueil, aux conférences et aux événements, d'une façon conforme à leurs obligations juridiques.

L'Administration a mis en œuvre, à compter du 1er août 2015, l'Ordre en conseil qui est traité plus en détail à la section 13.

7. Appui des politiques gouvernementales

Le présent plan d'entreprise continue d'inclure un engagement continu envers les mesures déjà en place ainsi que tout au long des années du budget, de 2018 à 2022.

Durant l'exercice 2016, l'Administration a mis en place les mesures indiquées ci-dessous afin de réduire les coûts et de créer des marges financières.

1. L'Administration a renégocié les conditions financières du contrat entre l'Administration et la BCCP pour l'exercice 2016 et par la suite, en réduisant l'augmentation des droits pour les unités de pilotage de 4 % à 1 %. Cette entente a permis à l'Administration et à l'industrie que nous desservons d'économiser environ 800 000 $ au cours de l'exercice 2016, et a entraîné un effet de report important (c.-à-d. les économies de coûts se poursuivront lors des années suivantes).
2. L'Administration a décidé de reporter certains projets de dépenses en immobilisations, comme les suivants, afin de préserver les flux de trésorerie :
    a. les améliorations prévues au quai à Prince Rupert, d'une valeur de 200 000 $;
    b. le remplacement prévu des moteurs du Pacific Pathfinder, afin de réaliser des économies de 480 000 $;
    c. la mise à jour prévue du système de répartition N-Tier de Klein et du système de comptabilité a été retardée de deux ans, à l'exercice 2019, afin de réaliser des économies de 600 000 $.
3. Les déplacements aériens entre les ports de Vancouver et de Victoria sont effectués à l'aide de billets prépayés, achetés auprès de deux transporteurs. En utilisant ces billets prépayés, l'Administration bénéficie d'un tarif réduit par vol, qui a entraîné des économies annuelles totales de 120 000 $ en 2016.
4. L'Administration a pu réduire les coûts de réparation des stations d'embarquement, dans la mesure du possible, et ainsi réaliser des économies de 127 000 $.

L'Administration fournit des services de pilotage dans des eaux qui bordent les territoires de plusieurs populations autochtones. L'Administration est constamment impliquée dans des programmes de sensibilisation visant à informer les communautés locales quant au rôle du pilotage maritime dans la sécurité du transport maritime sur la côte Ouest. De plus, lorsque l'Administration effectue une évaluation des risques, les préoccupations et inquiétudes des

populations autochtones touchées sont prises en considération dans le cadre d'un processus de consultation active (comme ce fut le cas récemment pour l'évaluation des risques portant sur les dispenses).

8. États financiers du plan d'entreprise

8.1 État des résultats d'exploitation

	Administration de pilotage du Pacifique							
État des resultants (000 $ dollars canadiens)	**2016**	**2017 budget**	**2017 prévisions**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Produits								
Droits de pilotage	75 650	73 782	82 921	84 370	87 783	90 104	92 531	93 427
Suppléments de pilotage	517	1 716	1 895	1 467	1 747	533	-	-
Autres (intérêts, redevances et frais supplémentaires)	117	261	215	578	673	673	675	675
Total des produits	76 284	75 759	85 031	86 415	90 203	91 310	93 206	94 103
Coûts directs de pilotage								
Coûts des pilotes								
Coûts de pilotage (lorsque sous contrat)	52 156	49 852	57 978	58 165	59 999	61 069	62 335	62 920
Salaires et avantages sociaux des employés	2 439	2 649	2 711	2 766	2 821	2 877	2 935	2 994
Coûts totaux des pilotes	54 595	52 501	60 690	60 931	62 820	63 946	65 270	65 914
Bateau-pilote et déplacements des pilotes	-	-	-	-	-	-	-	-
Équipage bateau-pilote (salaire/avantages sociaux)	5 139	5 283	5 302	5 546	5 657	5 770	5 886	6 003
Frais d'exploitation bateau-pilote (carburant/entretien)	2 237	2 140	2 655	2 784	2 808	2 832	3 054	3 079
Frais de propriété bateau-pilote (déprociation et finances)	684	785	727	753	723	692	732	761
Frais de bateau-pilote (lorsque sous contrat)	3 097	2 178	2 056	1 698	1 727	1 758	1 788	1 820
Frais de déplacements des pilotes	5 873	5 587	6 019	6 078	6 181	6 290	6 416	6 545
Autres frais connexes	-	10	7	7	8	8	8	8
Total frais bateau-pilote et déplacement pilotes	17 031	15 983	16 766	16 866	17 103	17 350	17 883	18 216
Autres charges de pilotage	-	-	-	-	-	-	-	-
Unités de pilotage portables	606	756	761	959	713	1 190	1 536	920
Formation des pilotes	2 159	2 033	2 429	2 393	2 431	2 434	2 466	2 082
Centre de répartition	1 740	1 862	1 836	1 899	1 937	1 975	2 015	2 055
Autres frais liés au pilotage	169	185	181	185	188	192	196	200
Total des autres charges de pilotage	4 674	4 835	5 207	5 435	5 269	5 792	6 214	5 257
Total des coûts directs de pilotage	76 300	73 319	82 663	83 231	85 192	87 088	89 366	89 387
Coûts indirects de pilotage								
Dépenses administratives								
Administration (salaires et avantages sociaux)	2 228	2 353	2 333	2 400	2 448	2 497	2 547	2 597
Services professionnels	121	92	321	472	481	491	501	511
Frais réglementaires (frais de service de TC)	-	-	-	-	-	-	-	-
Loyer/services publics/approvisionnements/ordinateurs	940	913	1 006	1 075	1 085	1 149	1 148	1 146
Autres amortissements	52	34	40	34	40	41	43	45
Autres dépenses administratives	416	312	321	327	334	341	347	354
Total dépenses administratives	3 756	3 704	4 021	4 307	4 388	4 518	4 586	4 654
Frais de financement	-	-	-	-	-	-	-	-
Total coûts indirects de pilotage	3 756	3 704	4 021	4 307	4 388	4 518	4 586	4 654
Total des dépenses	80 057	77 023	86 683	87 538	89 580	91 607	93 952	94 040
Profit (perte) net	- 3 772	- 1 264	- 1 652	- 1 123	623	- 296	- 746	62
Remboursement de capital	1 239	- 375	- 375	- 385	395	1 217	- 805	- 829
Nombre de pilotes contractuels (ETP)	106	111	113	112	113	114	113	115
Nombre d'employés pilotes	8	8	8	9	10	11	12	13
Nombre d'affectations	12 753	12 878	13 521	13 291	13 291	13 291	13 291	13 291
Moyenne d'affectations par pilote	120	116	120	119	118	117	118	116
Produit par rapport au pourcentage d'affectations	5 982	5 883	6 289	6 502	6 787	6 870	7 013	7 080

8.2 Bilan

ÉTATS FINANCIERS

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
État de la situation financière (000 $ dollars canadiens)

Au 31 décembre	2016	Budget 2017	Prévisions 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022
Actifs								
À court terme								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 382	2 067	3 739	1 680	2 557	2 444	1775	1 937
Comptes débiteurs - commerce	5 321	5 349	5 357	5 993	6 194	6 263	6 391	6 450
Comptes débiteurs - autres	55	135	159	156	161	163	166	168
Comptes débiteurs - TPS	1 940	594	1 121	1 385	961	972	992	1,001
Avances sur les frais de déplacements	18	25	25	25	25	25	25	25
Dépenses prépayées	320	84	135	138	141	144	147	149
Déplacements prepayés et autres	79	120	120	123	125	128	130	133
Créance hypothécaire	131	261	261	269	277	286	295	304
	9 245	8 634	10 919	9 769	10 443	10 423	9 920	10 167
À long terme								
Investissements à long terme	2 410	469	469	1 075	1 689	2 304	2 937	3 579
Créance hypothécaire	-	2 380	2 380	2 103	1 817	1 523	1 220	907
Autres créances	201	217	-	-	-	-	-	-
Actifs immobilisés								
Bâtiments et quais flottants	404	604	404	604	604	619	669	669
Bateaux-pilotes	15 841	14 513	13 167	14 480	14 555	14 835	15 605	15 805
Communications et autres	376	417	243	285	326	368	409	451
Logiciels et materiel informatique	3 171	3 173	3 219	3 290	3 912	6 018	6 053	6 090
Actifs incorporels	665	665	665	665	665	665	665	665
Améliorations locatives	261	246	261	261	261	261	261	261
	20 718	19 618	17 959	19 584	20 323	22 766	23 662	23 940
Amortissement cumulé	9,016	10 418	10 318	11 798	13 009	14 667	16 712	18 172
Total des actifs immobilisés	11 702	9 200	7 641	7 786	7 314	8 099	6 950	5 768
	23 557	20 901	21 408	20 733	21 263	22 349	21 027	20 421

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2018 À 2022

Au 31 décembre	2016	Budget 2017	Prévisions 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022
Passifs								
À court terme								
Créditeurs et charges à payer	5 916	5 772	5 944	6 241	6 451	6 522	6 656	6 718
Salaires et retenues des employés	3 925	4 153	4 068	4 605	4 697	4 791	4 887	4 984
Indemnités de cessation d'emploi	630	978	978	978	978	978	978	978
	10 471	10 903	10 991	11 824	12 126	12 291	12 520	12 680
À long terme								
Autres avantages du personnel	893	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts	2 235	2 199	2 199	1 814	1 419	2 636	1 831	1 002
	13 599	13 102	13 190	13 638	13 545	14 927	14 351	13 682
Capitaux propres								
Bénéfices non distribués	9 958	7 799	8 218	7 095	7 718	7 422	6 676	6 738
	23 557	20 901	21 408	20 733	21 263	22 349	21 027	20 421

8.3 État des flux de trésorerie

ÉTATS FINANCIERS

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
État des flux de trésorerie (000 $ dollars canadiens)

Pour l'exercice clos le 31 décembre	2016	Budget 2017	Prévisions 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation							
Montants en espèces reçus des clients	76 413	75 124	84 779	85 202	89 328	90 569	92 403
Paiements espèces fourn., employés et autres	79 060	74 941	84 094	84 913	86 980	89 128	91 030
Autre revenu reçu	38	514	223	269	277	286	295
Indemnités de cessation d'emploi	-	-	-	-	-	-	-
Redressements	-	-	- 76	-	-	-	-
Flux de trésorerie nets - activités d'exploitation	2 608	697	832	558	2 626	1 727	1 667
Flux de trésorerie - activités d'investissement							
Achats nets d'investissements	1 315	2 283	2 260	606	614	615	633
Acquisitions d'immobilisations et d'équipements	810	2 066	361	1 625	739	2 443	896
Acquisition d'actifs incorporels	-	-	- 0	-	-	-	-
Flux nets de trésorerie - activités d'investissement	505	216	1 900 -	2 232 -	1 353 -	3 058 -	1 530
Flux de trésorerie - activités de financement	355	375	375	385	395	1 217	805
	-	-	-	-	-	-	-
Sorties de trésorerie - activités de financement	355 -	375 -	375 -	385 -	395	1 217 -	805
Augmentation nette - trésorerie et équivalents	2 458	539	2 357 -	2 059	878 -	114 -	668
Trésorerie et équivalents, début d'exercice	3 840	1 528	1 382	3 739	1 680	2 557	2 444
Trésorerie et équivalents, fin d'exercice	1 382	2 067	3 739	1 680	2 557	2 444	1 775

8.4 État des dépenses en immobilisations

Dépenses en immobilisations

Pour l'exercice clos le 31 décembre
(000 $)

	TAUX	2016	PLAN 2017	PLAN 2018	PLAN 2019	PLAN 2020	PLAN 2021	PLAN 2022
BÂTIMENTS ET QUAIS FLOTTANTS	10 - 20							
Immeuble Vancouver	ans	-	-	-	-	-	-	-
Immeuble Victoria		70	-	-	-	15	-	-
Quai flottant de Victoria		-	-	-	-	-	50	-
Quai flottant de Prince Rupert		-	-	200	-	-	-	-
		70	-	200	-	15	50	-
			-	-	-	-	-	-
BATEAUX-PILOTES			-	-	-	-	-	-
EMBARCATIONS	25		-	-	-	-	-	-
Pathfinder	ans	-	-	43	-	60	-	-
Scout		-	-	10	-	60	-	-
Navigator		-	-	10	-	60	-	-
Chinook		-	-	-	75	-	60	-
PP#2		-	-	-	-	-	-	-
PP#4		-	-	50	-	-	50	-
Nouveau bateau-pilote / Hélicoptère		-	-	30	-	-	-	-
Mises à niveau électroniques			60	-	-	-	60	100
		-	60	143	75	180	170	100
			-	-	-	-	-	-
MOTEURS	10,250		-	-	-	-	-	-
Pathfinder	heures	-	-	600	-	-	-	-
Scout		-	300	-	-	-	300	-
Navigator		-	-	300	-	-	-	-
Chinook		-	-	-	-	-	300	-
PP#2		-	-	-	-	-	-	-
PP#4		-	-	-	-	-	-	-
Nouveau bateau-pilote / Hélicoptère		83	-	-	-	-	-	-
		83	300	900	-	-	600	-
			-	-	-	-	-	-
GÉNÉRATRICES	10		-	-	-	-	-	-
Pathfinder	ans	-	-	100	-	-	-	-
Scout		-	85	170	-	-	-	-
Navigator		-	-	-	-	-	-	100
Chinook		-	-	-	-	100	-	-
PP#2		-	-	-	-	-	-	-
PP#4		-	-	-	-	-	-	-
Nouveau bateau-pilote / Hélicoptère		-	-	-	-	-	-	-
		-	85	270	-	100	-	100
TOTAL BATEAUX-PILOTES		83	445	1 313	75	280	770	200

Dépenses en immobilisations

Pour l'exercice clos le 31 décembre
(000 $)

	TAUX	2016	PLAN 2017	PLAN 2018	PLAN 2019	PLAN 2020	PLAN 2021	PLAN 2022
COMMUNICATIONS ET AUTRES	4 - 10							
Mobilier et matériel de bureau	ans	-	2	2	2	2	2	2
Enregistreur vocal téléphonique		-	-	-	-	-	-	-
Radios VHF pour pilotes		-	40	40	40	40	40	40
		-	42	42	42	42	42	42
ORDINATEURS ET LOGICIELS	3							
Logiciel de formation vidéo BCCP	ans	-	-	-	-	-	-	-
Logiciel de répartition et de facturation		-	3	3	550	2	-	2
Unités de pilotage portables		497	30	30	30	2 000	30	30
Logiciel du conseil d'administration		-	-	-	-	-	-	-
Systèmes GPS		-	-	-	-	-	-	-
Simulateurs	5 ans	-	-	-	20	100	-	-
Ordinateurs de bureau			15	22	22	5	5	5
Mise à niveau du site Web				16				
Logiciel - gestion de flotte bateaux-pilotes		-	-	-	-	-	-	-
		497	48	71	622	2 107	35	37
AMÉLIORATIONS LOCATIVES	10							
Vancouver et Victoria	ans	15	-	-	-	-	-	-
		15	-	-	-	-	-	-
TOTAL DÉPENSES IMMOBILISATIONS		666	535	1 626	739	2 443	897	278

Remarque : Le *Pacific Chinook* n'appartient pas à l'Administration, mais celle-ci a fourni le capital associé à ce navire. Sur le plan de la comptabilité, le navire est consolidé dans les états financiers de l'Administration en fonction du contrôle et il est donc inclus dans cette liste comme un atout.

Il est à noter que l'Administration est en train d'évaluer les exigences futures du programme de bateaux-pilotes (jusqu'en 2030). Ce plan inclut une évaluation des emplacements, les exigences en matière de remplacement et si les bateaux-pilotes devraient appartenir à l'Administration ou être fournis par un exploitant de l'industrie indépendant. Comme cela a été fait par le passé, une fois qu'un plan sera officialisé et qu'un bateau-pilote aura été identifié avec des coûts connus, l'Administration consultera abondamment l'industrie afin qu'elle l'appuie entièrement et sans réserve (comme cela a été fait pour le Pacific Chinook). Des frais de remplacement des bateaux-pilotes seront alors créés et instaurés. Étant donné que ce plan n'en est qu'au stade de l'établissement, le présent plan directeur ne comporte pas de coûts de remplacement des bateaux-pilotes; mais il faut savoir que des coûts pourraient être ajoutés à un stade ultérieur, une fois le plan de remplacement des bateaux-pilotes officialisé et présenté à l'industrie.

9. Rapports d'incident

L'Administration classe les incidents et les accidents ainsi que la production de rapports connexes en trois catégories. Un incident ou un accident n'est catégorisé que s'il y a suffisamment d'information pour évaluer les possibilités d'amélioration de la sécurité, et cela peut exiger une évaluation et des entrevues sur place.

Enquêtes ou incidents de catégorie A

Enquêtes fort susceptibles d'entraîner des améliorations à la sécurité de la navigation, étant donné que les possibilités de réduction des risques auxquels sont exposés les personnes, les navires ou l'environnement sont très importantes.

Enquêtes ou incidents de catégorie B

Enquêtes moyennement susceptibles d'entraîner des améliorations à la sécurité de la navigation, étant donné que les possibilités de réduction des risques auxquels sont exposés les personnes, les navires ou l'environnement sont moyennement importantes.

Enquêtes ou incidents de catégorie C

Enquêtes peu susceptibles d'entraîner des améliorations à la sécurité de la navigation, étant donné que les possibilités de réduction des risques auxquels sont exposés les personnes, les navires ou l'environnement sont limitées.

Le tableau suivant montre le nombre réel d'incidents enregistrés par l'Administration dans les cinq dernières années.

Année	Affectations sans incident	Total d'incidents	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C
2009	99,950 %	6	0	2	4
2010	99,984 %	2	0	0	2
2011	99,962 %	5	0	0	5
2012	99,946 %	7	0	3	4
2013	99,963 %	5	0	0	5
2014	99,962 %	5	0	2	3
2015	99,992 %	1	0	0	1
2016	99,958 %	5	0	0	5

10. Ressources humaines

Exercices clos le 31 décembre (ETP)	2014	2015	2016	2017
Pilotes du fleuve Fraser	8	8	8	8
Répartition	15	15,5	13	15,5
Personnel des bateaux-pilotes	34	35	35	36,5
Direction et personnel administratif	15	15	15	15
Total	72	73,5	71	75

11. Budget d'immobilisations de 2018

11.1 Commentaires sur le budget d'immobilisations de 2018

Le seuil de capitalisation de l'Administration est de 10 000 $ par dépense. Les dépenses en immobilisations pour l'exercice budgétaire 2018 totalisent 1,6 million de dollars.

Bâtiments et quais flottants

L'Administration a prévu 200 000 $ dans son budget pour l'acquisition de nouveaux quais flottants.

Moteurs

Le budget de l'Administration comprend 600 000 $ pour la révision des moteurs du Pacific Pathfinder, et 300 000 $ pour la révision des moteurs du Pacific Navigator.

Génératrices

Le budget de l'Administration comprend 100 000 $ pour remplacer la génératrice du Pacific Pathfinder et 170 000 $ pour le Pacific Scout.

11.2 Commentaires sur le budget d'immobilisations de 2019 à 2022

Ordinateurs et logiciels

Le budget d'immobilisations de 2019 comprend 550 000 $, dont la majeure partie sera consacrée à la mise à niveau du logiciel de répartition au moyen d'une nouvelle plateforme N-Tier.

Le budget de 2020 comprend 2 000 000 $ pour les coûts de remplacement de la série d'UPP courantes, qui auront atteint leur fin de leur vie utile.

Bateau-pilote

Le budget de l'Administration prévoit également 6 000 000 $ au cours de l'exercice 2019 pour l'achat d'un nouveau bateau-pilote.

Moteurs

Le budget d'immobilisations de 2021 comprend 600 000 $ pour la révision du Pacific Scout et du Chinook.

12. Approbations et restrictions en matière d'opérations

12.1 Vérificateur général du Canada

Le vérificateur général du Canada (VG) est l'auditeur externe de l'Administration. Le VG effectue donc un audit chaque année et un examen spécial au moins une fois par période de dix ans. Le rapport annuel d'audit du VG fait partie intégrante du rapport annuel que l'Administration présente au ministre des Transports et dépose auprès du Parlement.

Au cours de l'année 2015, l'Administration a obtenu les résultats du dernier examen spécial du VG. Son rapport indiquait ce qui suit : ***« À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante. Le prochain examen spécial est prévu durant l'exercice financier 2015. La direction de l'Administration a maintenu les systèmes et les pratiques qui lui procurent une assurance raisonnable que ces actifs sont protégés et surveillés, que ses ressources sont gérées de façon économique et efficace et que ses opérations sont menées à bien. »***

La direction de l'Administration a mis au point des systèmes financiers et des méthodes de contrôle des opérations qui facilitent la surveillance de ses activités. Ces systèmes et ces méthodes de surveillance sont soumis à un examen permanent de manière à pouvoir les améliorer et les adapter à l'évolution de la situation.

12.2 Audit interne

Deloitte & Touche LLP a été choisi comme auditeur interne, en 2005. Jusqu'à maintenant, le cabinet a effectué de nombreux audits portant sur les contrôles comptables, la gestion et l'identification des risques, la recherche de fournisseurs de systèmes informatiques, les charges de voyage et de transport des pilotes, la phase 1 du nouveau système informatique, le système de classement électronique, le processus d'exemption pour les yachts, un système de facturation et la sécurité des technologies de l'information.

Chaque année, l'Administration adoptera un plan de vérification interne qui englobera les finances et les affectations en fonction des risques. Une grille des affectations potentielles a été

préparée et sera classée par ordre de priorité annuellement par le conseil d'administration, en partie selon l'échelle de risque ainsi que d'autres critères susceptibles d'être appropriés.

L'Administration devra examiner périodiquement les services de vérification interne de notre cabinet, ce qui pourrait modifier la prochaine date de vérification interne prévue.

12.3 Approbations du ministre des Finances

Conformément à l'article 127 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'Administration présente les demandes d'emprunt indiquées ci-dessous.

1. Renouvellement de la marge de crédit à l'exploitation

L'Administration demande l'autorisation d'emprunter au jour le jour, auprès de sa banque, les sommes dont elle a besoin pour gérer ses flux monétaires. L'Administration considère qu'il s'agit d'une « pratique opérationnelle exemplaire » et souhaite renouveler cet arrangement. Ces emprunts doivent être imputés aux taux du marché perçus par une banque canadienne et remboursés avant le 31 décembre. Actuellement, en vertu d'un décret et de la signature du ministre des Finances, l'Administration est autorisée à emprunter jusqu'à 6 750 000 $.

Dans le but de retourner le plus d'excédents possible à l'industrie, l'Administration a réduit ses soldes de trésorerie de façon constante, au cours des quatre dernières années, et prévoit réduire le solde de trésorerie à moins de deux millions de dollars au cours de l'exercice 2018. L'Administration ne prévoit aucune augmentation substantielle au cours de la période de planification.

	Données réelles 2014	Données réelles 2015	Données réelles 2016	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022
Solde de trésorerie	7,2 $	3,8 $	1,4 $	3,7 $	1,7 $	2,6 $	2,4 $	1,8 $	1,9 $
Investissements	4,5 $	4,0 $	2,4 $	0,5 $	1,1 $	1,7 $	2,3 $	2,9 $	3,6 $
Total	11,7 $	7,8 $	3,8 $	4,2 $	2,8 $	4,3 $	4,7 $	4,7 $	5,5 $

En outre, étant donné que l'Administration prévoit d'autres pertes pour chacune des années du plan, tout facteur inconnu et hors du contrôle de l'Administration (p. ex., des retards dans la mise en place du tarif, des changements dans les volumes des bris de moteurs imprévus) pourrait faire passer la position de trésorerie anticipée de l'Administration à une position bien inférieure au solde prévu.

De plus, en raison de la nature cyclique des activités de l'Administration, la croissance rapide des volumes d'affectations à la fin du printemps exerce généralement une pression excessive sur la position de trésorerie de l'Administration. À certaines périodes de cette accélération rapide, l'Administration doit émettre des paiements de plus de huit millions de dollars par mois, qui sont seulement récupérés par la suite. Étant donné que le mandat de l'Administration est d'être financièrement autonome, il est nécessaire d'avoir une marge de crédit dans laquelle puiser, alors que le solde de trésorerie actuel s'appauvrit.

2. Prêt pour immobilisations

L'Administration ne fait aucune demande d'emprunt supplémentaire. L'Administration continue de rembourser un prêt pour immobilisations existant (2,6 millions de dollars au 31 décembre 2016).

12.4 Sommaire du plan d'emprunt

Le plan d'emprunt global de l'Administration est sous-mentionné et est déposé à 9 millions de dollars pour 2018.

1. Marge de crédit d'exploitation – 6,75 millions $
2. Prêt pour immobilisations – 2,25 millions $

Le tableau suivant présente les emprunts pour les années du plan de l'Administration.

	Données réelles 2016	Données réelles 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022
Marge de crédit d'exploitation	5,0 $	6,8 $	6,8 $	6,8 $	6,8 $	6,8 $	6,8 $
Prêts pour immobilisations	2,6 $	2,2 $	1,8 $	1,4 $	2,7 $	1,8 $	1,0 $
Locations capitalisées	— $	— $	— $	— $	— $	— $	— $
	7,6 $	9,1 $	8,6 $	8,2 $	9,5 $	8,6 $	7,8 $

Selon le numéro du PI : 2006-0176, en date du 30 mars 2006, « *Son Excellence la Gouverneure générale en conseil, sur recommandation du ministre des Transports, du ministre des Finances et du Conseil du Trésor, par les présentes... (b) en vertu de l'article 36 de la Loi sur le pilotage, fixe le montant maximal d'argent qui peut être emprunté à tout moment par l'Administration de*

pilotage du Pacifique, au Canada ou ailleurs, afin de couvrir ses dépenses, à 9 568 000 $ CAN. »

12.5 Politique de placement

La politique de placement de l'Administration est appliquée conformément à l'article 37 de la *Loi sur le pilotage* et d'un examen annuel. Elle tient compte des responsabilités fiduciaires et financières prévues dans la *Loi sur le pilotage* et de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le portefeuille de placements actuel de l'Administration comprend des obligations du gouvernement du Canada, des obligations de la Fiducie du Canada et des obligations de la Société canadienne d'hypothèques et de logement. Tous les placements sont des obligations relativement à court terme de Sa Majesté la Reine du chef du Canada, ou des obligations garanties par cette dernière. Les placements doivent être cotés comme équivalents ou supérieurs à la classification des obligations du gouvernement du Canada de Dominion Bond Rating Service (DBRS). Les investissements qui ont un tel classement et sont sous surveillance (indicateurs négatifs) ne sont pas autorisés.

13. Mise en œuvre du décret sur les voyages et l'accueil

Le 16 juillet 2015, les sociétés d'État ont reçu du gouverneur en conseil la directive d'harmoniser leurs politiques, lignes directrices et pratiques avec les politiques, directives et instruments connexes du Conseil du Trésor relativement aux dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements d'une façon conforme à leurs obligations juridiques.

L'Administration a mis en œuvre le décret du Conseil qui est entré en vigueur depuis le 1er août 2015 et a apporté les changements indiqués ci-dessous.

- Le remboursement des dépenses de voyages et d'accueil de la direction, qui se faisait selon un taux journalier, est maintenant fondé sur les dépenses réelles liées à l'hébergement commercial effectuées dans le cadre de voyages d'affaires pour le compte de l'APP.
- Les indemnités de repas sont fondées sur les lignes directrices du Conseil du Trésor en date du 1er avril 2015 et seront ajustées annuellement le 1er avril et le 1er octobre, conformément aux lignes directrices publiées du Conseil du Trésor.

Ci-dessous figure une liste de la moyenne des dépenses annuelles totales du Conseil pour les voyages, l'accueil et les conférences des trois derniers exercices (en milliers de dollars).

- Voyages – 67 $
- Accueil – 0 $
- Conférences – 0 $
- Honoraires et indemnités – 161 $

Les dépenses prévues dans chacune de ces catégories pour chaque exercice de la période de planification sont indiquées ci-dessous.

- Voyages – 55 $
- Accueil – 0 $
- Conférences – 0 $
- Honoraires et indemnités – 160 $

En outre, l'Administration précise et divulgue publiquement les dépenses de son premier dirigeant et président du conseil d'administration sur son site Web. Cela fait partie de l'approche de la Société en vue d'améliorer la transparence et la communication au public sur la gestion des dépenses de voyage et d'accueil, y compris la mise en œuvre de la divulgation proactive des frais de voyage et d'accueil.

14. Attestation du dirigeant principal des finances

En tant que dirigeant principal des finances de l'Administration de pilotage du Pacifique, j'ai examiné le plan d'entreprise et le(s) budget(s) ainsi que les renseignements à l'appui que je considérais nécessaires, à la date indiquée ci-dessous. Compte tenu de cet examen basé sur la diligence raisonnable, j'en arrive aux conclusions suivantes :

1. La nature et la portée des renseignements financiers et connexes sont raisonnablement décrites, et les hypothèses qui ont une influence considérable sur les exigences financières connexes ont été identifiées et sont justifiées;

2. Les risques importants qui ont une influence sur les exigences financières, la sensibilité des exigences financières aux changements dans les principales hypothèses et les stratégies d'atténuation des risques connexes ont été divulgués;

3. Les exigences concernant les ressources financières ont été divulguées et sont conformes aux hypothèses formulées, et des options pour contenir les coûts ont été envisagées;

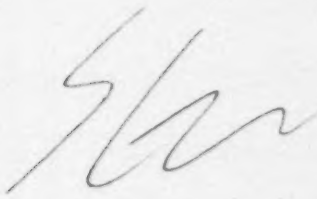
4. Le financement a été déterminé et est suffisant pour satisfaire les exigences financières pour la durée prévue du plan d'entreprise;

5. Le plan d'entreprise et le(s) budget(s) sont conformes aux lois et aux politiques pertinentes sur la gestion financière, et les autorisations appropriées en matière de gestion financière sont en place (ou en train d'être obtenues, tel qu'indiqué dans le plan d'entreprise);

6. Des contrôles financiers essentiels sont en place pour soutenir la mise en œuvre des activités proposées et de l'exploitation continue de la société d'État mère.

À mon avis, les renseignements financiers contenus dans ce plan d'entreprise et ce(s) budget(s) sont globalement suffisants pour soutenir la prise de décisions.

Le dirigeant principal des finances,



Date : Le 7 septembre 2017